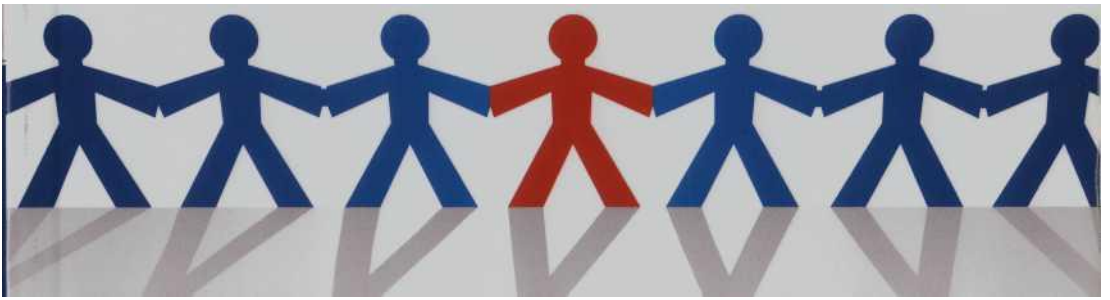
O FABULĂ MODERNĂ DESPRE
SUCCESUL AUTENTIC ÎN
AFACERI ȘI ÎN VIAȚA PERSONALĂ

LIDER FĂRĂ FUNCȚIE



ROBIN SHARMA

autorul bestseller-ului international
Călugărul care și-a vândut Ferrari-ul
peste 3 milioane exemplare vândute

LIDER FARA FUNCȚIE

O FABULĂ MODERNĂ DESPRE SUCCESUL AUTENTIC ÎN AFACERI ŞI ÎN VIAȚA PERSONALĂ

Robin Sharma

Autorul bestsellerului internațional Ghidul împlinirii

Ofinmedia

fiISUSHING HOUSt

cu sprijinul

coface®

The Leader Who Had No Title
Copyright ©2010 by Sharma Leadership International, Inc.

Originally published by Free Press, a division of SIMON & SCHUSTER, Inc.

Translation Copyright © 2010, by Finmedia SRL

ISBN 978-973-1996-03-5

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
SHARMA, ROBIN
Lider tară funcţie: o fabulă modernă
despre succesul autentic în
afaceri şi în viaţa personală/Robin Sharma. - Bucureşti: Finmedia, 2010
ISBN 978-973-1996-03-5
159.923.2
65.012.4

Pentru informaţii suplimentare vă rugăm să vă adresaţi editurii
Finmedia
Str. Nicolae Caramfil nr. 77, sector 1, Bucureşti
Tel.: 021-315.79.26
Tel/Fax: 021-317.08.66

Este interzisă, conform legii, reproducerea integrală sau
parţială - pe orice cale - a conţinutului cărţii,
fără acordul scris al Finmedia,
care deţine drepturile de
Translation Copyright.

Toate publicaţiile Finmedia se pot achiziţiona
prin departamentul de difuzare:
Tel/Fax: 021-317.08.66
publicatii@fmmedia.ro
www.fmmedia.ro

Cartea de faţă vă este dedicată dumneavoastră, cititorilor. Dorinţa dumneavoastră de a vă scoate la lumină potenţialul de leadership mă inspiră. Dăruirea cu care oferiţi tot ce aveţi mai bun mă emoţionează. Iar hotărârea de a-i lăsa pe toţi cei care vă întâlnesc mai buni decât erau înainte de a vă cunoaşte mă încurajează să îmi dedic mai departe viaţa pentru a-i ajuta pe oameni să fie Lideri Fără Funcţie.

Puteți zgudui lumea, jară violență.
- MAHATMA GANDHI

Cuprins

Notă personală a lui Robin Sharma 11

CAPITOLUL l Ne naştem cu dreptul la leadership şi la succes 15

CAPITOLUL 2 întâlnirea cu mentorul meu de leadership 19

CAPITOLUL 3 Tristul cost al mediocrităţii şi rezultatele spectaculoase ale leadershipului.....36

CAPITOLUL 4 Prima lecţie de leadership: nu ai nevoie de o funcţie de conducere, pentru a fi lider..... 48

CAPITOLUL 5 A doua lecţie de leadership: vremurile grele dau mari lideri 82

CAPITOLUL 6 A treia lecţie de leadership: cu cât construieşti relaţii mai strânse, cu atât eşti un lider mai puternic 116

CAPITOLUL 7 A patra lecţie de leadership: pentru a fi un lider de valoare, trebuie să fii mai întâi un om de valoare .....!..... 140

CAPITOLUL 8 Concluzie 169

Resurse pentru a deveni Lider Fără Funcţie 174

Avem nevoie de ajutorul dumneavoastră 177

Resurse pentru veteranii de război 179

înfiinţaţi o organizaţie a Liderilor Fără Funcţie 181

Notă personală a lui Robin Sharma

Cartea pe care o aveţi acum în mână este rezultatul a aproape cincisprezece ani de activitate, în calitate de consultant de leadership, în serviciul multor companii înscrise în topul Fortune 500, între care şi Microsoft, GE, FedEx, şi IBM, sau al unor organizaţii ca Universitatea Yale, Crucea Roşie Americană, sau Organizaţia Tinerilor Preşedinţi[1]. Aplicând sistemul de leadership pe care vi-l prezint în cartea de faţă, veţi avea rezultate spectaculoase în activitate şi vă veţi ajuta compania să atingă un nou nivel de inovare, de performanţă şi de fidelizare a clienţilor. Veţi constata şi profunde îmbunătăţiri în viaţa personală, ca şi în modul în care vă prezentaţi în public.

Vă rog, reţineţi: metoda de leadership pe care urmează să v-o împărtăşesc va fi prezentată în forma unei povestiri. Eroul său este Blake Davis, mentorul lui de neuitat, Tommy Flinn, şi cei patru profesori extraordinari, care revoluţionează modul în care lucrează şi trăieşte protagonistul. Sunt personaje fictive - produse ale imaginaţiei mele prea active. Dar fiţi convinşi că sistemul de leadership în sine, ca şi principiile, instrumentele şi tactica pe care se bazează sunt cât se poate de reale şi au ajutat sute de mii de membri ai multora dintre cele mai de succes organizaţii să câştige în afaceri şi să ocupe primele locuri în domeniile respective.

Victimele înşiră problemele pe care le au. Liderii prezintă soluţii. Sper sincer că *Lider fără funcţie* vă va oferi, dumneavoastră şi organizaţiei în care lucraţi, o soluţie revoluţionară, pentru a ajunge în mod rapid şi elegant la rezultatele maxime, în aceste vremuri schimbătoare şi atât de nesigure.

Robin Sharma

RS. Pentru a vă consolida şi aprofunda dezvoltarea calităţilor de leadership, în paralel cu citirea *Liderului fără funcţie*, vizitaţi robin-sharma.com, unde veţi găsi resurse auxiliare complete, inclusiv podcast-uri, ştiri, blog-uri, evaluări online ale competenţelor de leadership şi instrumente pentru a construi o echipă excepţională.

'Nota trad. The Young Presidents' Organization (YPO), organizaţie non-profit internaţională, alcătuită din preşedinţi ai companiilor din întreaga lume.

LIDER FARA FUNCȚIE

CAPITOLUL 1

Ne naştem cu dreptul la leadership şi la succes

Nimeni nu reuşeşte mai presus de cele mai îndrăzneţe visuri, decât dacă are visuri îndrăzneţe de la bun început.

- RALPH CHARELL [1]

Imaginea reuşitei este darul cel mai mare pe care fiinţa umană îl poate oferi celorlalţi.

- AYN RÂND [2]

CU TOŢII NE NAŞTEM GENII. Din păcate, cei mai mulţi murim mediocri. Sper să nu vă deranjeze dezvăluirea acestei puternice con încă de la început. Dar trebuie să fiu sincer. Trebuie să vă mai spun şi că eu nu sunt decât un om obişnuit, care a avut întâmplător norocul de a afla o serie de secrete extraordinare, care m-au ajutat să am un succes excepţional în afaceri şi o viaţă personală profund împlinită. Vestea bună este că vă dezvălui, prin această carte, tot ce am descoperit într-o aventură absolut uimitoare. Ca să aveţi şi dumneavoastră aceleaşi reuşite. Şi să trăiţi din plin. începând de astăzi.

Lecţiile importante pe care vi le voi demonstra vor fi prezentate cu politeţe, cu atenţie şi cu sinceră încurajare. Drumul nostru împreună va fi plin de haz, de inspiraţie şi de amuzament. Principiile şi instrumentele pe care le veţi descoperi vor face *automat* cariera dumneavoastră să prindă avânt, fericirea să ia proporţii, iar dumneavoastră să vă manifestaţi pe deplin potenţialul. Dar mai ales, vă promit, voi fi sincer. Vă datorez acest respect.

'Nota trad. Autor a numeroase cărţi pe tema succesului în afaceri, între care *The Magic of Thinking Rich, The Diary of a Tough Customer* etc.
[2]Nota trad. Ayn Rand (născută Alisa Zinovievna Rosenbaum, 1905-1982), scriitor, filosof, dramaturg şi scenarist american de origine rusă. Este cunoscută pentru dezvoltarea unui sistem filosofic pe care l-a denumit Obiectivism.

Mă numesc Blake Davis şi, deşi m-am născut în Milwaukee, am locuit aproape toată viaţa aici, la New York. Şi încă iubesc oraşul acesta. Restaurantele. Ritmul vieţii. Oamenii. Şi acei hot dogs care se vând pe stradă - incredibili. Da, ador mâncarea - este una dintre cele mai mari plăceri ale vieţii, după părerea mea, ca şi conversaţia de calitate, sporturile mele favorite şi cărţile bune. Oricum, New York-ul nu se compară cu nici un alt loc de pe pământ. Nu am nici cea mai mică intenţie să plec de aici. Niciodată.

Permiteţi-mi să vă vorbesc pe scurt despre trecutul meu, înainte de a vă povesti acele evenimente bizare, dar valoroase, care m-au adus de unde eram odată în locul unde mi-am dorit întotdeauna să fiu. Mama mea era cea mai bună fiinţă pe care am cunoscut-o vreodată. Tatăl meu era omul cel mai hotărât pe care l-am întâlnit. Astfel de oameni sunt sarea pământului. Nu sunt perfecţi. Dar arătaţi-mi cine este. Principalul este că întotdeauna au dat tot ce aveau mai bun. Şi pentru mine, când dai ce ai mai bun, dai tot ce poţi. Odată ce ai făcut asta, poţi să mergi acasă şi să dormi liniştit. A-ţi face griji pentru lucruri pe care nu le poţi controla este o metodă sigură de a te îmbolnăvi. Şi majoritatea lucrurilor de care ne temem nici nu se întâmplă vreodată. Kurt Vonnegut[1] a formulat frumos acest lucru, spunând: „Adevăratele probleme din viaţă vor fi, probabil, lucruri care nici nu ţi-au trecut prin minte când îţi făceai griji, genul de lucruri care te lovesc pe neaşteptate la ora 4, într-o după-amiază liberă de joi."

Părinţii m-au format, în multe privinţe. Nu aveau prea multe, dar într-un fel aveau totul: aveau curajul convingerilor lor, aveau principii minunate, aveau respect de sine. încă mi-e foarte dor de ei, şi nu trece nici o zi în care să nu-mi amintesc de ei cu recunoştinţă. în clipele mele de linişte, uneori reflectez la faptul că, în general, nici nu îi apreciem pe cei pe care îi iubim cel mai mult. Până ce îi pierdem. Atunci rătăcim îndelung, în tăcere, rugându-ne să ni se dea a doua şansă de a-i trata aşa cum meritau să fie trataţi. Vă rog, nu lăsaţi ca astfel de regrete să vă otrăvească viaţa. Se întâmplă prea adeseori, prea multora dintre noi. Dacă aveţi fericirea de a mai avea părinţi, recunoaşteţi-le meritele. Şi faceţi-o chiar astăzi.

Am fost un copil bun. „O inimă pe două picioare," aşa mă caracteriza bunicul meu. Pur şi simplu, nu-mi stătea în fire să rănesc pe nimeni, sau să fac probleme. La şcoală învăţam destul de bine, eram şi destul de popular între fete.

'Nota trad. Kurt Vonnegut (1922 - 2007), autor american al unor romane care îmbină satira, umorul negru şi elemente de science-fiction. Unul dintre cei mai influenţi scriitori americani ai sec. XX.

şi eram un foarte bun jucător de fotbal în echipa liceului. Totul s-a năruit când părinţii mi-au fost ucişi. Mi-a fugit pământul de sub picioare. Mi-am pierdut încrederea în mine. Nu mai aveam nici o ţintă. Viaţa mea s-a împotmolit.

Pe la douăzeci de ani, treceam de la o slujbă la alta, navigând pe pilot automat. Eram amorţit şi nu-mi prea păsa de nimîc. Mă uitam prea mult la televizor, mâneam prea mult, îmi făceam prea multe griji - toate astea ca să evit să simt durerea pe care o simţi când recunoşti că te-ai irosit.

în acea perioadă a vieţii mele, munca nu era decât un mijloc de a-mi plăti facturile, şi nu un mod de a arăta ce am mai bun. O slujbă nu era nimic mai mult decât un fel neplăcut de a-mi trece zilele, şi nu o ocazie superbă de a deveni ceea ce puteam fi. Activitatea mea era doar un mod de a-mi petrece timpul, în loc să fie o şansă excelentă de a-i inspira pe alţii şi de a-mi folosi timpul pentru a face firma să progreseze - şi astfel, de a face şi lumea mai bună.

în cele din urmă, m-am hotărât să mă întrolez în armată. Mi se părea că astfel aş putea simţi că mi-am găsit locul, şi că aş pune oarecare ordine în haosul vieţii mele. Am fost trimis să lupt în Irak. Şi deşi serviciul militar mi-a adus ordine în viaţă, a însemnat şi experienţe pe care nu le pot uita nici până astăzi. Am văzut murind, în bătălii sângeroase, prieteni împreună cu care mă instruisem. Am văzut soldaţi care nu erau decât nişte copii, schilodiţi cu brutalitate şi răniţi în mod tragic. Şi am simţit cum tot puţinul entuziasm pe care îl avusesem în trecut dispărea, în timp ce îmi dădeam seama cu disperare ce devenise viaţa mea. Chiar dacă nu am suferit traume fizice, eram totuşi un luptător rănit. Şi purtam în suflet spectrul războiului, oriunde aş fi mers.

într-o bună zi, a venit pe neaşteptate momentul întoarcerii acasă. S-a întâmplat atât de repede, încât eram derutat şi nu înţelegeam nimic. Am fost urcat într-un avion de transport, am ajuns acasă, şi la o zi sau două după controalele medicale de rutină, mi s-au înmânat documentele. Mi s-a mulţumit pentru serviciul pe care îl adusesem naţiunii şi mi s-a urat noroc. într-o după-amiază însorită de toamnă, am ieşit pe străzile oraşului şi am ajuns la o concluzie înspăimântătoare: eram din nou pe cont propriu.

Cel mai dificil a fost să mă reintegrez într-o societate care mă uitase. în cele mai multe nopţi, nu puteam dormi - creierul îmi era torturat de amintirile violente ale scenelor de coşmar pe care le trăisem în război. Dimineaţa, zăceam în pat ore întregi încercând să adun destulă energie ca să mă pot ridica şi să-mi încep ziua. Mă durea tot corpul. îmi era frică, fără nici un motiv, şi cu greu puteam relaţiona cu oricine altcineva în afară de foştii

mei camarazi. Lucrurile pe care înainte le făceam cu plăcere îmi păreau acum atât de plictisitoare şi de lipsite de importanţă. Viaţa mea nu avea nici un scop, nici un sens. Uneori, îmi doream să fi murit.

Poate unul dintre cele mai mari daruri pe care mi le-au lăsat părinţii a fost plăcerea de a învăţa, în special citind. între coperţile unei singure cărţi sunt idei care, dacă sunt puse în practică, au puterea de a-ţi schimba toate aspectele vieţii. Puţine lucruri sunt mai inteligente decât a investi în dezvoltarea capacităţii de a gândi şi în dezvoltarea minţii. învăţarea continuă este una dintre caracteristicile unei persoane deschise şi puternice. Şi o auto-instruire neîncetată, obsesivă, este una dintre tacticile de supravieţuire cele mai bune, în vremuri tulburi. Oamenii cei mai valoroşi au întotdeauna şi bibliotecile cele mai mari.

Aşadar, am început să lucrez la o librărie din SoHo. Dar, din cauza atitudinii mele negative şi a comportamentului în care mă complăceam, nu făceam faţă prea bine acolo. Şeful mă certa des, şi mă aşteptam să fiu concediat dintr-o clipă în alta. în general, eram împrăştiat, nu eram deloc un bun lucrător în echipă şi activitatea mea era submediocră. M-a salvat dragostea pentru cărţi. Cei care conduceau magazinul mă dispreţuiau pentru lipsa unei etici a muncii, dar clienţii păreau să mă placă. Aşadar, mi-am păstrat slujba. Dar atârna de un fir de păr.

Aici, povestea devine mai veselă. într-o zi s-a întâmplat un miracol. Atunci când mă aşteptam mai puţin, a apărut norocul. Şi asta a schimbat totul. Am cunoscut la magazin un străin ciudat. Iar lecţiile pe care le-am învăţat de la el, în timpul prea scurt pe care l-am petrecut împreună, au înlăturat limitările de care mă agăţam - facându-mă să muncesc într-un fel cu totul nou, şi să devin un alt om.

Acum, la vârsta de douăzeci şi nouă de ani - când am parte de mai multe succese şi bucurii decât aş fi putut visa vreodată - am ajuns să înţeleg că greutăţile vieţii te fac mai bun. Că şansa se ascunde în mijlocul dificultăţilor. Şi că fiecare din noi este făcut să aibă succes - în carieră, dar şi în viaţa personală. Şi acum, a sosit momentul să vă povestesc ce s-a întâmplat.

CAPITOLUL 2

întâlnirea cu mentorul meu de leadership

Zilele vin şi se duc, ca nişte chipuri ascunse sub un văl, trimise de cineva care ne vrea binele - dar nu ne spun nimic. Şi dacă nu folosim darurile pe care le aduc, vor pleca luându-le înapoi.

- RALPH WALDO EMERSON[1]

ERA O DIMINEAŢĂ OBIŞNUITĂ DE LUNI, nemaipomenit de plictisitoare. Echipa noastră tocmai terminase ceea ce eu numeam îngrămădeala de Luni Dimineaţa - şedinţa de început de săptămână, prin care erau proclamaţi Eroii Serviciului Clienţi şi încurajările siropoase erau la ordinea zilei. Magazinul avea vânzări mici, şi unii dintre cei de la conducere se aşteptau să fie închis în curând, în cadrul procesului de restructurare care era aplicat în întreaga întreprindere. Costurile trebuiau reduse, operaţiunile trebuiau îmbunătăţite, profitul trebuia să crească. Şi asta repede.

Scopul şedinţei era să le reamintească tuturor celor din echipă care sunt misiunea şi valorile firmei, şi să ne energizeze pe toţi pentru ca săptămâna care urma să fie productivă. La sfârşitul fiecărui an, fiecare magazin desemna cel mai bun angajat, care apoi participa la competiţia anuală pentru premiul Cel Mai Bun Vânzător de Cărţi din America, pe care îl acorda firma - împreună cu o sumă generoasă şi o vacanţă de o săptămână în Aruba. în realitate, toate acestea mă demotivau şi mă descurajau, facându-mă şi mai apatic la lucru. Şi nu-mi era greu deloc să transmit aceste sentimente oricărui coleg care avea ghinionul să-mi iasă în cale.

însă, atunci, s-a întâmplat ceva ciudat. Pe când îmi sorbeam în linişte cafeaua, încercând să mă feresc pe cât puteam să muncesc, ascunzându-mă

'Nota trad. Ralph Waldo Emerson (1803 - 1882), filosof, eseist, poet american, conducător al mişcării literare numite Transcendentalism.

după unul dintre standurile înalte cu cărţi din sectorul Afaceri, cineva m-a bătut pe umăr. M-am întors repede, şi am rămas uimit de ceea ce vedeam în faţa mea.

Era un om cu înfăţişare absolut excentrică. Hainele îi erau în dezordine. Nepotrivite, vechi şi pline de găuri. Purta o vestă veche în carouri şi avea mânecile suflecate de parcă, în ciuda hainelor zdrenţuite, mintea îi stătea numai la afaceri. In buzunarul vestei avea o batistă galbenă - imprimată cu Mickey Mouse. La gât i se legăna un lanţ de argint cu iniţiale gravate cu caractere modeme: LFF.

I-am privit picioarele. Surprinzător, purta o pereche de mocasini noi, cu câte o monedă strălucitoare[1] pe fiecare pantof bine lustmit. Stătea nemişcat şi tăcut, simţind stânjeneala mea care creştea cu fiecare clipă ce mi se părea nesfârşită, fără să simtă deloc nevoia de a spune ceva (un dar rar în lumea aceasta, în care se vorbeşte prea mult şi se fac prea puţine).

Chipul străinului era plin de riduri, care îi trădau vârsta înaintată. Dinţii îi erau crăpaţi şi plini de pete foarte vizibile. Şuviţe de păr neîngrijit îi acopereau capul, atârnând dezordonat în toate părţile. Părul acesta îmi amintea de marele Albert Einstein, în faimoasa lui fotografie în alb şi negru în care scoate limba în joacă.

Mai mult decât orice însă, ceea ce m-a izbit la personajul cu înfăţişare bizară din faţa mea, în acea dimineaţă de altfel obişnuită de luni, erau ochii săi. Aspectul său neîngrijit ar fi putut fi luat drept semn că omul era vagabond sau chiar nebun, dar privirea îi era sigură şi ochii limpezi. Ştiu că pare ciudat, dar datorită acestei priviri hipnotizante, m-am simţit nu doar în siguranţă, dar am ştiut şi că mă aflam în faţa unui om puternic.

- Salut, Blake, spuse în sfârşit acest magnific personaj misterios, cu o voce joasă şi încrezătoare care mă făcu să mă relaxez şi mai mult. îmi pare bine să te cunosc. Am auzit multe despre tine, de la toţi cei din magazin.

Omul ştia cum mă cheamă! Poate ar fi trebuit să mă sperii. în definitiv, New York-ul este plin de oameni destul de ciudaţi, iar aspectul acestuia mă nedumerea. Cine era? Cum de intrase în librărie? Era cazul să chem paza? Şi de unde oare îmi ştia numele?

- Linişteşte-te, prietene, zise el, întinzând mâna ca să mi-o strângă pe a mea. Mă numesc Tommy Flinn. Tocmai am fost transferat la magazinul ăsta

'Nota trad. în anii 1940-1950, se obişnuia să se introducă monede de 10 cenţi - folosite ca fise pentru telefoanele publice - sub bareta ornamentală a pantofilor tip mocasin. Monedele, cât mai strălucitoare, au devenit mai târziu un accesoriu la modă.

de la cel din Upper East Side. Ştiu că nu prea mă potrivesc cu zona aceea, dar anul trecut am fost Angajatul Anului. Aşa că fii drăguţ cu mine. Poate într-o bună zi am să-ţi fiu şef.

- Glumiţi. Lucraţi în firma asta? am izbucnit.

- Da. Dar nu-ţi face griji. Să ajung manager este ultimul lucru care mă interesează. Funcţiile nu mă tentează deloc. Tot ce contează pentru mine este să-mi fac meseria cât se poate de bine. Şi pentru asta, nu am nevoie de autoritate formală. Sper să nu te deranjeze ce-ţi spun, dar am fost angajatul numărul unu al acestui lanţ de librării în ultimii cinci ani, zise el cu un zâmbet plin de mândrie, mângâind batista cu Mickey Mouse.

Individul ăsta ciudat probabil inventase totul. M-am mutat de pe un picior pe altul. Poate ar trebui să o iau la fugă, cât mai pot. Dar aş fi ridicol. Oricum, colegii nu mă prea respectau. Şi ţineam prea mult la cafeaua de dimineaţă ca s-o las acolo, neterminată. Trebuia să recunosc şi că tipul era incredibil de interesant. M-am hotărât să rămân pe loc.

Am privit înjur, căutând o cameră ascunsă. Poate că era o farsă de-a colegilor, ca să apar ca un caraghios la unul dintre acele show-uri TV care îşi bat joc de cei destul de ghinionişti ca să fie prinşi pe picior greşit, printr-o festă ingenioasă. Dar oricât m-am uitat, n-am zărit nici o cameră. Aşa că m-am decis să intru în joc.

- Bine, am zis, cu vocea tremurând uşor, deşi ca soldat trăisem clipe mult mai grele şi trecusem prin experienţe mai şocante. Salut, Tommy. îmi pare bine de cunoştinţă. De ce te-au transferat aici...? am întrebat, deşi îmi venea să adaug „*... şi nu la spitalul de nebuni?"* Ştii, se zice că magazinul ăsta e pe ducă.

- A, nu m-a obligat nimeni să mă mut, Blake - eu am vrut, zise el, tot sigur pe sine şi pe un ton absolut normal. Eu am cerut transferul. Nu mă mai dezvoltam la celălalt magazin. Şi m-am gândit că aş fi de mai mult folos aici. Cu cât condiţiile sunt mai grele, cu atât şi oportunităţile sunt mai mari, Blake. Aşa că am vmt să vin aici şi să lucrez cu tine, adăugă el cu un zâmbet larg.

Nu înţelegeam ce rost avea discuţia asta. Cine era omul? Şi imprimeul cu Mickey Mouse de pe batistă începea să mă enerveze - fără să am nimic împotriva şoricelului care a încântat milioane de copii.

- Numele de Oscar îţi spune ceva, Blake?

Eram uimit. Mi s-a tăiat respiraţia pentru o clipă. Inima a început să-mi bată mai repede. Buzele îmi tremurau. Tata se numea Oscar.

- Oscar era tatăl meu, am răspuns încet, emoţionat din cauză că mă cuprindea din nou tristeţea pe care o îngropasem în suflet la pierderea părinţilor mei. Tommy mă privi mişcat. în clipa aceea, am simţit că era un om bun. îmi puse mâna pe umăr.

- Am fost prieten cu tatăl tău în Milwaukee. Am crescut împreună, dar nu ne-am mai văzut după ce el s-a mutat la New York. Am ţinut legătura, ne trimiteam scrisori lungi în care ne povesteam ce ni se mai întâmplase. Tatăl tău m-a îndemnat să mă mut aici când nu-mi puteam găsi de lucru. Avea o tărie de caracter care mi-a reamintit de curajul pe care îl aveam şi eu, dar de care uitasem. îmi pare rău pentru ce s-a întâmplat cu părinţii tăi, Blake. Erau oameni de treabă.

- Oricum, urmă el, privindu-mă acum drept în ochi. Oscar mă ţinea la curent în legătură cu tine şi cu tot ce tăceai. îmi spunea mereu că ai un enorm potenţial şi că aveai să faci lucruri mari în viaţă. Credea în tine, Blake. Dar simţea că ai nevoie de cineva care să te inspire şi care să-ţi arate cum să dai tot ce ai mai bun. Şi dintr-un motiv oarecare, nu credea că el era persoana potrivită pentru asta.

Nu-mi venea să cred. Era uluitor pentru mine să aflu că străinul acesta fusese prieten cu tatăl meu. Scena mi se părea ireală. M-am aşezat pe un scaun, sprijinindu-mă de una dintre stivele de cărţi.

- Nu-ţi face griji, Blake, să te rătăceşti este un prim pas spre calea cea dreaptă. Uneori, trebuie să ne abatem din drum ca să ne putem da seama care ne este de fapt drumul. Toate lucrurile prin care ai trecut, de la pierderea familiei până la războiul din Irak, nu au fost decât nişte pregătiri.

- Pregătiri? m-am întrebat cu voce tare, încă simţindu-mă zăpăcit.

- Bineînţeles. Dacă nu ai fi trecut prin ce ai trecut, în nici un caz nu ai fi pregătit să asculţi ceea ce am venit eu să te învăţ. A fost nevoie ca viaţa să te rănească, pentru ca să te formeze din nou, mai bun. Şi, băiete, stai să vezi ce schimbări te aşteaptă. Nici n-ai să ştii când ai devenit un superstar al acestei firme, zise Tommy şi vocea îi vibră, plină de pasiune.

- Un star? am întrebat eu.

Tommy îşi ridică deodată pumnul în aer şi începu să danseze din şolduri, oarecum în stilul mişcărilor lui Mick Jagger. Numai că nu era la fel de reuşit.

- Ei da, un star, răspunse el râzând.

- Omule, eu de-abia reuşesc să-mi duc zilele. Uite ce este, ştiu că încerci să mă ajuţi şi m-ai uimit când mi-ai spus că l-ai cunoscut pe tata. Dar

chiar nu înţelegi prin ce-am trecut eu. încă îmi vin în minte imagini de război, când mă aştept mai puţin. în cele mai multe nopţi aproape că nu dorm, aşa că sunt mereu epuizat. Şi chiar dacă sunt în State de câtva timp, nu mi-a mai rămas aproape nimic din relaţia apropiată pe care o aveam cu prietena mea, înainte de a mă înrola. Aşa că scopul meu nu este să ajung un „star" la locul de muncă. Scopul meu este doar să supravieţuiesc.

Tommy îşi încrucişă braţele. Mă privi adânc în ochi.

- Te înţeleg, spuse devenind foarte serios. Şi respect ceea ce-mi spui, Blake. Dar te rog, fii deschis faţă de ceea ce vreau să-ţi spun. Şi viaţa mea a fost odată un dezastru. Dar s-a schimbat complet. Ca prin minune. Şi îţi *garantez* că la fel se va întâmpla şi cu viaţa ta. Cu ani în urmă, i-am promis tatălui tău că te voi ajuta. Numai că nu mi se părea că a venit momentul să te caut. Apoi, printr-o întorsătură ciudată a sorţii, ţi-am văzut numele pe una dintre cererile de angajare pe care le-am primit la deschiderea acestui magazin. Unul dintre avantajele de a câştiga titlul de Cel mai Bun Vânzător de Carte din America, în afară de bani şi de excursia în Caraibe, este că fac parte din comitetul de recrutare şi că iau regulat micul dejun împreună cu directorii, pentru a face schimb de idei ca să dezvoltăm compania. Mi- am dat seama că asta era şansa mea de a-ţi întinde o mână - şi de a-ţi împărtăşi o filosofie de leadership în afaceri şi succes în viaţă, pe care am învăţat-o şi eu acum câţiva ani, pe când eram şi eu puţin dezorientat pe plan profesional şi personal. Imaginează-ţi că vei deveni atât de bun în munca ta de aici, încât oamenii te vor primi cu urale când intri pe uşă în fiecare dimineaţă, aşa cum i-ar întâmpina pe cei de la Coldplay, U2, sau Green Day! strigă Tommy, tot mai entuziasmat.

N-am putut să nu râd. Poate că ar fi grozav să fiu un star al acestei firme. Şi voiam, bineînţeles, şansa de a câştiga o croazieră în Araba, plus nişte bani.

Tommy continuă.

- Şi mai imaginează-ţi nu numai că ajungi la cele mai mari performanţe în carieră, dar şi că ajungi în forma cea mai bună în ceea ce priveşte sănătatea şi relaţiile şi fericirea sub toate aspectele. îţi pot arăta exact cum să ai *toate* astea. Şi este mult mai uşor decât crezi.

-Are vreo legătură cu lănţişorul cu LFF pe care îl porţi? am întrebat, plin de curiozitate.

- Foarte bună întrebare, răspunse Tommy politicos, bătând din palme. Va fi mai uşor decât mă aşteptam. Da, LFF este esenţa metodei pe care o vei

descoperi. Este un mod de lucru, şi de viaţă, foarte simplu şi în acelaşi timp foarte profund. Ceva s-a schimbat în mine în ziua în care l-am învăţat de la patru profesori foarte deosebiţi. Şi s-a trezit în mine o forţă naturală latentă.

Niciodată nu am mai fost acelaşi. Ştiu că sună ciudat şi de necrezut, Blake. Dar chiar aşa s-a întâmplat. Mi-am văzut cariera şi întreaga viaţă cu ochi cu totul noi. De fapt, aproape imediat ce mi s-a demonstrat acest proces, am început să privesc lumea întreagă cu alţi ochi. Şi au început să apară nişte rezultate uimitoare.

Eram intrigat. Sceptic, da, dar şi fascinat. Instinctul îmi spunea că nu mă minte, oricât de incredibil părea totul.

- Este într-adevăr atât de puternică - filosofia aceasta pe care ai descoperit-o?

- Este, răspunse Tommy simplu, mângâind absent literele LFF de pe lănţişor. Chiar este... adăugă el, pe un ton meditativ. Se jucă puţin cu o şuviţă de păr şi tăcu. Magazinul începea să se umple de lume, iar cafeaua mi se răcise. Asta mi-a distras atenţia pentru câteva clipe.

Apoi m-am hotărât să fac pe avocatul diavolului.

- Tommy, sper că nu te superi, dar dacă chestia asta cu LFF este atât de deosebită, atunci de ce mai lucrezi la librărie? Nu puteai ieşi la pensie? Şi, scuză-mă că ţi-o spun, dar nici măcar nu te-au făcut director când te-au transferat aici. Ai aceeaşi funcţie ca şi mine. Teoriile tale nu par să te fi ajutat prea mult, omule, am spus destul de sarcastic.

Am urmărit cu atenţie reacţia lui Tommy. Mă aşteptam să devină defensiv, poate chiar să se înfurie, ca majoritatea oamenilor care se simt provocaţi. Dar Tommy era netulburat. Rămase tăcut şi complet nemişcat. Apoi trase aer în piept şi zâmbi.

- Bună întrebare, Blake. Vorbeşti deschis. Asta îmi place. Cam brutal, dar îmi dau seama că spui ceea ce gândeşti. Şi asta este într-adevăr o mare calitate. Ei, mai întâi, ai dreptate în ceea ce priveşte pensionarea. Am trecut cu mult de vârsta la care se pensionează cei mai mulţi oameni. Chiar săptămâna trecută am împlinit şaptezeci şi şapte de ani.

- Mulţi înainte, Tommy, m-am grăbit să-i spun oarecum ca să mă scuz, amintindu-mi de porecla „inimă pe două picioare" pe care mi-o dăduse bunicul şi simţindu-mă puţin stânjenit de nepoliteţea mea. Nu puteam fi prea dur cu Tommy. Era mai în vârstă decât mine, iar părinţii mei mă învăţaseră să-i tratez pe vârstnici cu cel mai mare respect.

- Mulţumesc, răspunse el. De fapt mă simt foarte tânăr. Vârsta nu este decât o stare de spirit - şi o etichetă pe care o foloseşte mulţimea ca să-i ca

tegorisească pe oameni şi să-i limiteze. Eu am ales să nu-mi conduc viaţa după etichete şi stereotipuri. Dar, da, aş fi putut să ies la pensie, şi totuşi mai lucrez pentru firmă. Sunt aici de peste cincizeci de ani.

-Uau.

- Uite ce este: de ce aş lăsa o slujbă care îmi place atât de mult? Aici mă distrez de minune! Şi să fac ceea ce îmi place este un mod de a rămâne tânăr sufleteşte. Aici pot să fiu creativ şi să îmi pun mintea la contribuţie ca să rezolv problemele. Am ocazia să-mi fac noi prieteni, fiind excepţional de bun în relaţia cu clienţii, zi de zi. Şi am ocazia de a fi o inspiraţie pentru colegii de echipă, prin exemplul pozitiv pe care am ales să-l ofer. Şi mă simt fericit, pentru că performanţa este una dintre cele mai bune tactici care îţi aduc o bucurie profundă. Toate astea dau sens vieţii, observă Tommy.

- Ştii, îmi pare rău dacă am fost cam dur, am şoptit, stând încă aşezat pe scaun şi privind în sus către acest om care avea să devină, după cum începeam să-mi dau seama, mentorul de care aveam atâta nevoie.

- Nici o problemă. Dar te rog, dă-mi voie să-ţi spun şi de ce nu am fost numit manager aici, pentru că are legătură chiar cu esenţa filosofiei LFF. Eu nici nu vreau, nici nu am nevoie să fiu manager. Pur şi simplu, nu mă interesează.

- Dar ce anume înseamnă LFF, Tommy? am întrebat, tot mai puţin încordat şi tot mai fascinat.

- Păi, mai întâi, nu e nici un secret. Este un mod foarte real, şi extrem de practic, de a face afaceri şi de a-ţi trăi viaţa. Ştii că lumea asta a noastră trece prin schimbări mari. Este o perioadă de extraordinară nesiguranţă. Şi de enorme tulburări. Ce mergea înainte nu mai merge acum.

- Sunt de acord. Fiecare zi aduce tot felul de noi provocări şi o doză serioasă de confuzie. Firma asta pare să treacă prin multe. Clienţii îmi spun că viaţa a devenit prea complicată pentru ei. *Toţi* cei pe care-i cunosc par să fie stresaţi de atâtea schimbări. Deci care este soluţia, Tommy?

- *Leadershipul,* răspunse el scurt. Şi adăugă: Numai într-un singur fel poate avea succes o firmă în lumea aceasta nouă, Blake.

Nici o altă soluţie nu mai funcţionează.

- Şi care este acest unic mod, ca să înţeleg şi eu?

- Cultivarea şi dezvoltarea aptitudinilor de leadership în *fiecare* angajat al companiei, şi asta mai rapid decât concurenţa. Singurul mod de a evita să fii devorat de viu este ca firma ta să dezvolte capacitatea angajaţilor, la *toate*

la directorul general, cu toţii trebuie să demonstreze calităţi de leadership şi să-şi asume responsabilitatea pentru succesul companiei. De altfel, ideea se aplică în organizaţii, şi nu doar în cele angajate în afaceri. Organizaţiile non-profit trebuie şi ele să dezvolte lideri la toate nivelurile. Şi asociaţiile din industrie trebuie să dezvolte lideri la toate nivelurile. Guvernele şi ONG- urile trebuie să dezvolte lideri la toate nivelurile. Oraşele şi comunităţile trebuie să dezvolte lideri la toate nivelurile. Chiar şi şcolile şi universităţile trebuie să adopte ideea că fiecare dintre noi are puterea de a demonstra aptitudini de leadership în tot ceea ce face - dacă doresc într-adevăr să supravieţuiască şi să prospere, în vremurile acestea în care schimbarea este ameţitoare.

- Niciodată nu am privit lucrurile aşa, Tommy. întotdeauna am crezut că lideri sunt numai aceia care conduc o organizaţie, fie că este vorba de una militară sau de o afacere, am recunoscut eu.

- Cu toţii trebuie să începem să demonstrăm că suntem lideri, Blake, indiferent de funcţie. Acum nu mai este o scuză să spui că nu ai o funcţie importantă, aşa că nu trebuie să-ţi asumi rezultatele firmei. Ca să aibă succes, acum cu toţii trebuie să considere că fac parte din echipa de conducere. Nu mai este nevoie de autoritate formală ca să conduci - nu trebuie decât dorinţa de a te implica şi de a schimba lucrurile în bine. Maica Tereza a spus-o atât de limpede şi frumos: „Dacă fiecare şi-ar mătura pragul uşii, lumea întreagă ar fi curată."

- Deci, pentru ca fiecare dintre noi să demonstreze aptitudini de leadership, trebuie să începem prin a fi cu adevărat foarte buni în ceea ce facem. Asta vrei să spui?

- Absolut. Tommy se îndreptă către un alt taburet şi se aşeză. începu să gesticuleze ca un dirijor. închise ochii. Şi se apucă să fredoneze. Tipul era amuzant. Bizar. Dar amuzant.

- Ce faci, Tommy? am strigat, căci nu-mi venea să cred că se purta aşa. Câţiva clienţi ne priveau zâmbind. Un băieţel care avea în mână un volum din *Curious George* îl arătă cu degetul. Apoi începu să râdă.

- Cum ar suna o simfonie, dacă fie şi unul singur dintre interpreţi ar fi în dezacord, şi nu ar executa partitura pur şi simplu perfect?

-Am înţeles. Melodia s-ar pierde şi tot efectul ar fi ratat, am răspuns. Era evident, dar apreciam demonstraţia vizuală a noului meu mentor.

Tommy se îndreptă pe scaun. Apoi continuă să imite jocul unui actor, declamând: „Fii ţie însuţi credincios şi, astfel, aşa cum noaptea vine după zi, n-ai

să mai poţi fi prefăcut cu nimeni”[1] şi modulându-şi vocea ca un mare tragedian, citând ceea ce îmi închipuiam că trebuie să fie engleza lui Shakespeare.

- Şi asta ce mai înseamnă? l-am întrebat, dând din cap fără să-mi vină a crede, cu braţele încrucişate.

- în teatru se spune: „Nici un rol nu este un rol prea mic.” Asta se aplică şi în afaceri, Blake. Este acelaşi lucru cu metafora simfoniei. Singurul mod în care o organizaţie - sau o persoană, de altfel - poate învinge în aceste vremuri de schimbări *revoluţionare* este să înceapă să lucreze cu un model nou, *revoluţionar,* de leadership. Şi acesta înseamnă să creezi un mediu şi o cultură organizaţională în care *cu toţii* sunt lideri. Fiecare trebuie să aducă inovaţii. Fiecare membru al echipei trebuie să-i inspire pe ceilalţi. Fiecare trebuie să accepte schimbarea. Fiecare trebuie să îşi asume răspunderea pentru rezultatele firmei. Fiecare trebuie să gândească pozitiv. Fiecare trebuie să dorească să dea absolut tot ce poate. Şi, odată ce vor face asta, fiecare va deveni un lider în domeniul său.

-Adică, nu mai este nevoie să existe funcţii de conducere în companie? Nu sunt convins că directorul general ar fi încântat de filosofia asta revoluţionară de leadership, Tommy, am spus sincer, sorbind din cafeaua rece.

- Nu. Vreau să fie *incredibil* de clar ce am de spus. *Eu nu spun deloc că o firmă nu trebuie să aibă conducători cu funcţie oficială. Chiar trebuie să aibă.* Este nevoie de oamenii din conducere, care să stabilească o viziune, să dirijeze compania şi să aibă responsabilitatea în ultimă instanţă pentru rezultatele acesteia. Funcţiile şi structurile de conducere menţin ordinea şi asigură funcţionarea ei fără probleme. Dar ceea ce spun este că, pentru ca o firmă să prospere în lumea agitată a afacerilor de astăzi, fiecare dintre noi trebuie să-şi asume responsabilitatea personal, devenind un fel de director general în propria activitate şi lider în postul pe care îl ocupă. *Cu toţii trebuie să conducem, acolo unde ne aflăm, şi să avem performanţe chiar la postul nostru.* Fiecare post este important. Şi dacă eşti un lider în cadrul ariei de influenţă pe care o ai acum, rezultatul extraordinar este că această arie de influenţă se extinde cu atât mai mult. Asta este o idee importantă, Blake. Indiferent dacă ai sau nu o funcţie formală, deţii controlul total asupra modului în care te prezinţi în rolul tău de acum. Cea mai importantă dintre capacităţile umane este capacitatea pe care o are fiecare, de a alege cum să reacţioneze la mediul în care se află. Şi dacă fiecare dintre noi alege

'Nota trad. Shakespeare, *Hamlet,* act I, scena 3, trad. Leon Levițchi şi Dan Duțescu.

să aibă performanţe de vârf şi să demonstreze abilităţi de leadership personal, atunci şi compania însăşi ajunge la performanţe rapid.

- Şi ce înseamnă LFF? am insistat.

- în primul rând, este o filosofie care îţi revoluţionează modul de muncă şi de viaţă, pe care o poate aplica *oricine,* de orice vârstă, din orice loc şi din orice ţară din lume, ca să-şi manifeste imediat potenţialul de lider şi să obţină rezultate uluitoare în numai câteva minute. In fiecare dintre noi este ascuns un lider, care doreşte să iasă la lumină. Cu toţii avem capacitatea înnăscută de a conduce, care nu are nici o legătură cu vreo funcţie de conducere, sau cu vârsta, sau cu locul în care trăim. O angajată de douăzeci şi opt de ani, care lucrează la departamentul Servicii Clienţi, într-o companie multinaţională din Los Angeles, îşi poate activa capacitatea înnăscută de leadership folosind metoda pe care o vei învăţa şi tu - şi astfel, poate ajunge la un nivel cu totul nou, în privinţa rezultatelor pe care le are şi a retribuţiei pe care o primeşte. într-un director în vârstă de treizeci şi patru de ani din San Francisco, ca şi într-un întreprinzător de patruzeci de ani din Salt Lake City, se ascunde un lider care cere să se manifeste. Orice elev de şaisprezece ani din Boston îşi poate demonstra aptitudinile înnăscute de leadership, şi astfel va avea un şir de rezultate strălucite la liceu, în activităţile extraşco- lare, ca şi în ceea ce priveşte influenţa sa asupra colegilor.

- Acum înţeleg mai bine, Tommy. Oricine, oriunde în lume, deci, poate să îşi asume responsabilitatea de a introduce schimbarea, de a atinge performanţe excelente şi de a-şi demonstra capacitatea de leadership. Un soldat care locuieşte în Washington, D.C., poate decide să aducă o contribuţie pozitivă, după cum poate face şi un profesor din Tokyo, un pilot din Peru, sau oricine, din orice sector al societăţii. Fiecare dintre noi are un rezervor lăuntric, un potenţial de leadership. Dar trebuie să fim conştienţi că îl avem, şi apoi să-l exploatăm cu adevărat. Dacă oamenii din fiecare organizaţie - de la companii la guverne, sau la şcoli - ar vedea lucrurile din perspectiva asta, lumea întreagă s-ar schimba!

- Da, cam asta încercam să-ţi spun, prietene, răspunse Tommy pe un ton încurajator. Şi odată ce scoţi la lumină acest potenţial de lider, trebuie să-l exerciţi în fiecare zi. Cu cât vei folosi mai mult această capacitate, cu atât vei ajunge să o cunoşti mai bine. Şi va deveni mai puternică. Şi încă ceva, Blake.

- Spune-mi, te rog!

- Nu-ţi pot spune ce înseamnă LFF, făcu Tommy glumeţ, ca misterul să crească, mângâind iar lănţişorul. Numai cei patru profesori care m-au învăţat această filosofie au dreptul să explice ce reprezintă aceste iniţiale. Şi o vor face numai în anumite condiţii.

- Hai spune-mi, Tommy! l-am rugat eu.

- Nu pot. Cel puţin, nu încă. Poate voi obţine permisiunea şi îţi voi spune, peste câteva zile. A, şi ca să revenim la întrebarea despre cum se face că nu sunt manager aici, te rog să reţii că mi s-a oferit această funcţie de multe ori, în ultimii ani. Dacă vrei să ştii totul, am fost chiar invitat să devin vicepreşedinte, nici nu mai ştiu de câte ori, Blake: cu maşina firmei, cu cont de cheltuieli şi cu un birou uriaş. Dar nu asta mă interesează acum. Şi nu asta înseamnă leadership *cu adevărat.* Leadershipul nu are nimic de-a face cu funcţia la care ajungi sau biroul în care stai. Leadership înseamnă mai degrabă cât de bine lucrezi şi te comporţi. Aşa cum am spus, totul este să faci o treabă excelentă - *chiar acolo unde te afli.* Şi să îi faci să progreseze pe toţi cei cu care lucrezi şi pentru care lucrezi. LFF exprimă un secret fundamental, dar de mult uitat: nu este nevoie să ai o funcţie, ca să fii lider.

- Ce idee frumoasă! am spus.

- Oamenii din lumea afacerilor de astăzi înţeleg greşit conceptul de leadership. Se înşală atât de mult în privinţa asta. Ei chiar cred că organizaţiile sunt conduse numai de directori.

- Sau de şefii de stat.

- Exact. Şi nu este aşa, Blake. îţi repet, pentru că este foarte important: *oricine poate fi lider*. De fapt, pentru a construi o organizaţie cu adevărat remarcabilă, fiecare persoană care lucrează acolo chiar *trebuie* să fie.

Tommy făcu o pauză şi se mai jucă o clipă cu şuviţa de păr, reflectând la cuvintele pe care tocmai le rostise. Apoi continuă energic, acum ridi- cându-se din nou în picioare.

-Aşa că, în toţi aceşti ani, mi-am lăsat ambiţiile personale la uşă, în fiecare dimineaţă, când intram în librărie, şi m-a interesat cu mult mai mult să fac o treabă fantastic de bună, să-mi susţin colegii de echipă şi să demonstrez calităţi reale de leadership, decât să am un titlu important pe ecuson.

Eram impresionat. Tommy părea un om de onoare. Nu prea întâlnisem mulţi ca el, de când plecasem din armată şi mă întorsesem în viaţa civilă.

Eram fericit să-l cunosc. Apoi am simţit nevoia să-l întreb:

- Ai carte de vizită? Mie nu mi s-a dat, am adăugat cu oarecare dezamăgire.

- Da, poftim, zise el, căutând în buzunar, şi scoase o carte de vizită pe care mi-o arătă. Cu litere aurite, în relief, scria:

Bright Mind Books Inc.
5555 Fifth Avenue
New York, New York

TOMMY FLINN
Fiinţă umană

- Funcţia ta este „Fiinţă Umană?" am exclamat. Ce tare! îmi place!

- Cum spuneam, Blake, nu ai nevoie de funcţie ca să fii lider. Nu trebuie să fii decât un simplu om. Este destul. Nu trebuie mai mult. Pentru că absolut fiecare om care trăieşte pe lumea asta, astăzi, are calităţi pe care nu le cunoaşte şi un potenţial pe care îl ignoră, dar care sunt cu mult superioare celor conferite de o funcţie. Odată ce ai învăţat cum să trezeşti la viaţă şi cum să aplici aceste aptitudini, *toate* aspectele vieţii tale se vor dezvolta exploziv. Atunci leadershipul devine ceva automat - un reflex în modul în care trăieşti şi munceşti. Nu vei mai putea altfel.

- îmi place tot ce aud. Chiar mă faci să mă simt extrem de optimist, Tommy, am spus sincer. îmi doresc toate succesele de care vorbeşti. Şi le vreau repede.

- Asta s-a întâmplat şi cu mine, în ziua în care i-am cunoscut pe cei patru profesori de care ţi-am vorbit. Ei m-au învăţat filosofia FFF, şi n-am mai fost niciodată acelaşi. Am înţeles, la nivel profund, ce înseamnă leadershipul adevărat. Funcţia nu a mai contat pentru mine. Nu m-a mai interesat să am un birou mare, pe colţ. Nu mi-a mai păsat de salariul uriaş. Tot ce vreau este să fiu cât mai bun în munca mea, în fiecare zi. Şi să am o contribuţie excelentă în fiecare aspect important al vieţii. Ironia este că s-a dus vestea despre mine, şi conducerea a început să-mi facă oferte de promovare. Mi-au oferit funcţii. M-au rugat să accept biroul de pe colţ. Voiau să-mi dea un salariu mai mare decât al oricărui alt librar din compania asta.

- Ce ironie! Cu cât îţi păsa mai puţin de lucrurile pe care şi le doresc cei mai mulţi, cu atât mai mult ţi s-au oferit, am reflectat privindu-1 pe omul cu o

batistă imprimată cu Mickey Mouse în buzunarul vestei şi cu o sclipire în ochi.

- A fost absolut incredibil, continuă el cu pasiune. Şi ai perfectă dreptate: este exact invers faţă de felul în care privesc lucrurile majoritatea oamenilor. Cu cât renunţ să-mi doresc acele lucruri pentru care ei îşi fac atâtea griji şi cu cât mă concentrez asupra calităţii muncii mele şi caut să demonstrez leadership real prin comportamentul meu, cu atât aceste lucruri par să apară în viaţa mea, aproape de la sine. Este într-adevăr incredibil de adevărat, acum când stau să mă gândesc, remarcă Tommy, scărpinându-şi pe gânduri bărbia.

- Şi, deci, ai refuzat banii pe care ţi i-au oferit? nu m-am putut abţine să întreb.

-A, nu - banii i-am primit! Râse.

Am râs şi eu. Tipul începea să-mi placă. îmi amintea tot mai mult de tatăl meu. începeam să înţeleg de ce fuseseră buni prieteni.

- Dar ce încerc să-ţi spun, Blake, este că nu am avut niciodată o funcţie de conducere în compania asta. Am început de la munca de jos. Atâţia oameni îşi iau o slujbă cu gândul că atunci când vor fi avansaţi şi li se vor da responsabilităţi mai mari, *abia atunci* vor arăta tot ce pot şi se vor strădui în tot ce fac. Dar numai la restaurant, din câte ştiu eu, primeşti ce e bun mai întâi şi plăteşti *după aceea.* în muncă - şi în viaţă, în general - trebuie să plăteşti preţul succesului înainte de a primi recompensele cuvenite. Şi â pro- pos, dacă n-ai primit încă beneficiile străduniilor tale, asta nu înseamnă că acestea nu vor veni niciodată. întotdeauna culegi ce ai semănat. întotdeauna există consecinţe. întotdeauna primeşti ceea ce meriţi. Chiar şi cel mai mic gest bine intenţionat atrage consecinţe bune. Şi de altfel, dacă urmăreşti viaţa oricărei personalităţi din domeniul afacerilor - mă refer la cei mai buni dintre cei buni - sau a marilor exploratori, sau a unor mari artişti sau savanţi, vei vedea că nici unul dintre ei nu a făcut ceea ce a făcut pentru bani.

- Chiar aşa?

- Bineînţeles! Gândeşte-te la Roosevelt sau la Mandela, la Edison sau la Einstein. Ei nu erau motivaţi de bani. Erau motivaţi de provocări. De şansa de a-şi încerca puterile. De dorinţa de a face ceva ieşit din comun. Şi asta i-a transformat în legende.

- Interesant! am remarcat.

- Uite ce este, eu sunt primul care afirmă că banii sunt importanţi ca să-ţi facă viaţa mai bună. Banii aduc libertate. Reduc stresul. îţi permit să te ocupi de cei dragi.

- Şi să-i ajuţi pe alţii, am adăugat. Am auzit că cea mai bună metodă de a-i ajuta pe săraci este să ai grijă să nu ajungi unul dintre ei.

- Aşa este, Blake. Bine zis. Dar banii sunt de fapt numai un *produs secundar* al faptului că ai dat tot ce poţi şi că ai făcut TEB.

- Ce înseamnă TEB?

- Treabă Excepţional de Bună, prietene. Cei patru profesori de geniu, pe care-i vei cunoaşte mai curând decât crezi, sunt pasionaţi de acronime. Aşa că acum sunt şi eu. Nu ştiu clar de ce; dar ştiu că este un obicei destul de ciudat.

- Chiar este, sincer vorbind, Tommy.

- Hei, nu-i nimic dacă eşti puţin excentric. Prea mulţi oameni croiţi după acelaşi tipar nu te inspiră. Nu poţi fi creativ şi inovator şi toate astea, dacă ţi-e teamă să gândeşti, să simţi şi să fii diferit de ceilalţi. Fii original, Blake. Ia gândeşte-te la asta. Nu va mai exista niciodată o copie exactă a lui Blake Davis, care stă acum în faţa mea. Nu mai e nimeni ca tine în lumea întreagă, acum şi în vecii vecilor. Şi nimeni altul nu te poate înlocui.

- E o idee fascinantă. Cred că sunt cu mult mai deosebit decât îmi dau seama. Cred că am fost foarte deprimat de când m-am întors din război. Dar întâlnirea cu tine mi-a făcut bine. îţi mulţumesc pentru asta. Mi-aş dori să te cunoască şi ceilalţi soldaţi care au fost cu mine. Şi să afle ce ai de spus.

-A, nu-ţi face griji. O să ne ocupăm noi de asta. Şi cu ajutorul tău, vom transmite acest mesaj tuturor oamenilor de pe pământ, care sunt gata să arate ce pot - şi să fie lideri în domeniul lor. Cred că mulţi sunt pregătiţi să audă de filosofia aceasta. Viaţa este atât de scurtă, iar ei încep să înţeleagă că au datoria de a se dezvolta şi de a-şi aduce contribuţia, mai mult ca oricând. Ştii că media de viaţă este de numai nouă sute şaizeci de luni?

- Serios? S-ar părea că nu avem prea mult de trăit, dacă o iei aşa, Tommy.

- Nici nu avem. Doar vreo douăzeci şi nouă de mii de zile.

- Uau. Nouă sute şaizeci de luni, sau douăzeci şi nouă de mii de zile. Va trebui să ţin minte asta.

- Aşadar, acum e momentul să arăţi ce înseamnă leadership adevărat. Oricum, eu n-am avut niciodată o funcţie de conducere şi când mi-am făcut o reputaţie în companie, am refuzat să accept o numire. Nu aveam nevoie de aşa ceva ca să-mi fac treaba. Prin comportamentul meu, am câştigat mai multă recunoaştere şi respect decât aş fi crezut vreodată că merit. Mi s-au dat de făcut sarcini de serviciu minunate. Cei din conducerea companiei au început să-mi asculte sugestiile pentru îmbunătăţirea rezultatelor. Am pri

mit acele excursii în Caraibe pe care şi le doreşte toată lumea. Şi, desigur, o mulţime de bani. Nu ai nevoie de funcţie ca să fii lider, prietene. Deloc, întări el hotărât.

Tăcu din nou şi se uită la ceas. Un ceas ciudat, cu poza lui SpongeBob SquarePants pe cadran. N-am comentat. Tipul era mai mult decât ciudat. Dar, cum am mai spus, îmi plăcea. Şi îmi era cât se poate de clar că, în spatele figurii ciudate şi a noii filosofii pe care mi-o dezvăluise, era o inimă bună.

- în orice caz, îmi iau munca în serios şi deja am pierdut prea mult din timpul firmei stând de vorbă, Blake. Nu-mi place asta. Ştiu că magazinul ăsta are nevoie de unele îmbunătăţiri, dar trebuie să-ţi spun, Blake, că firma noastră este foarte deosebită şi că ai noroc că eşti aici. Mulţumesc pentru timpul pe care mi l-ai acordat azi.

- Nici o problemă, Tommy, am răspuns puţin surprins de faptul că discuţia se încheia atât de brusc. Eu trebuie să-ţi mulţumesc, pentru că deja am învăţat multe.

- Cu plăcere. Şi ţine minte, prietene, totul stă în LFF. Nu numai la serviciu, ci şi în viaţa personală. Şi după cum ţi-am mai spus, vei înţelege ce vreau să spun mai curând decât crezi. Pregăteşte-te să fii transformat. Vei cunoaşte mai mult succes în muncă şi mai multă fericire pe plan personal, decât ţi-ai imaginat în cele mai frumoase visuri. Vei fi un star al acestei companii. Mă bucur pentru tine, zise el şi mai ridică pumnul o dată, fa- cându-mi cu ochiul.

- Şi eu mă bucur pentru mine!

- A, şi mai este o înţelegere pe care vreau s-o fac cu tine înainte de a pomi pe dramul spre leadership, Blake. Şi dacă nu vrei să faci ceea ce îţi cer, atunci oricât m-am bucurat să te cunosc, nu voi putea în nici un caz să ţi-i prezint pe cei patru profesori.

- Care este înţelegerea? am întrebat. Mi-era puţin teamă că voi pierde ceea ce simţeam că era cea mai mare şansă a mea de a-mi schimba viaţa mohorâtă, şi totuşi eram şi puţin surprins că Tommy îmi impunea o obligaţie.

- Nu-ţi face probleme. Nu e o cerinţă prea grea. De fapt, după ce îţi vei însuşi filosofia de leadership pe care urmează să o înveţi, cred că vei face automat ceea ce doresc să-ţi cer acum.

- Deci despre ce e vorba? m-am întrebat cu voce tare.
- Promite-mi ceva.
- Să fac ce?
- Să transmiţi ideile şi metoda pe care le vei învăţa, în curând, de la cei patm profesori la cât mai mulţi oameni, Blake. Răsplata ta va fi o schimbare profundă a mai multor vieţi decât ţi-ai putea imagina. Răsplata mea este că îmi ţin promisiunea faţă de cei patru profesori.
- Ţi-au cerut să promiţi şi tu acelaşi lucru? am întrebat.
- Da. Şi acum, după ce m-am convins de forţa imensă a lecţiilor lor, ştiu şi de ce au facut-o. Aceştia sunt patru dintre cei mai puternici şi mai nobili oameni pe care i-am întâlnit în viaţă. Ei sunt conştienţi că filosofia lor poate transforma viaţa oricui şi că poate îmbunătăţi spectaculos situaţia unor organizaţii întregi. De fapt, nu mă îndoiesc că ceea ce-ţi vor împărtăşi poate ajuta chiar naţiuni întregi să facă progrese extraordinare. Şi astfel, dat fiind că ei vor, în fond, să ajute oamenii să se realizeze şi lumea să devină mai bună, mi-au cerut să promit că voi propaga filosofia lor. De asta am venit aici, Blake. Şi de asta îţi cer să faci aceeaşi promisiune.
- Bine, de acord. Voi învăţa cât mai mulţi oameni această filosofie neobişnuită. Dacă este atât de bună pe cât spui, poate voi scrie chiar o carte pe tema asta. Astfel, toţi cei care o vor citi vor putea transmite mai departe mesajul adevăratului leadership. Cu toţii ne putem face datoria, pentru ca oamenii, companiile şi naţiunile să progreseze. Aşa că sunt categoric de acord, Tommy.
- Perfect, îmi răspunse el.

Apoi a plecat, lăsându-mă singur printre cărţi, cu mintea plină de gânduri. Şi cu inima bătând sălbatic, aşa cum nu mai bătuse de ani întregi. începeam să mă simt din nou viu. începeam să sper iarăşi.

Dar ăsta a fost acum câtva timp. Acea primă întâlnire cu Tommy Flinn a fost demult. încă mi-e greu să cred cât de repede a trecut timpul. Aşa este viaţa, probabil: zilele devin săptămâni, săptămânile devin luni, şi toate trec într-o clipă. Vestea bună este că toate promisiunile pe care mi le-a făcut Tommy în acea dimineaţă de luni, în librăria din SoHo, s-au dovedit a fi adevărate. Absolut toate.

Lumea mea s-a schimbat într-adevăr radical, după ce am înţeles acea misterioasă filosofie de care îmi vorbise. Ca urmare a lecţiilor date de cei patm profesori remarcabili pe care mi i-a prezentat, am avut rezultate spectacu-

loase în carieră. Adoptând ideile pe care el şi ei mi le-au prezentat, am cunoscut satisfacţia şi liniştea pe care nu le putusem găsi în trecut. Şi, după cum spunea Tommy, totul s-a întâmplat cu mult mai repede decât mă aşteptam.

Sunt mândru să vă pot spune că astăzi sunt unul dintre cei mai tineri vicepreşedinţi ai companiei Bright Mind Books. Călătoresc prin ţara asta mare, ca să vizitez diferitele magazine, să închei afaceri şi să dezvolt lideri la toate nivelurile companiei noastre aflate în expansiune rapidă. Suntem extrem de profitabili şi foarte respectaţi pentru calitatea firmei noastre şi pentru cea a serviciilor pe care le oferim. Nu numai că îmi iubesc munca, dar îmi ador viaţa. Sunt incredibil de sănătos, am o căsnicie fericită cu cea care pe atunci era prietena mea şi sunt tatăl binecuvântat a doi copii minunaţi. Am ajuns să consider timpul pe care l-am petrecut în război drept o perioadă valoroasă de dezvoltare personală, care în cele din urmă m-a făcut mai puternic, mai înţelept şi mai bun. Iar cariera care pe vremuri mi se părea lipsită de perspective s-a transformat într-o adevărată operă de artă.

Dar iată ce vreau să vă spun: nu numai că am reuşit în viaţă. Acum simt că *însemn ceva.* Că viaţa mea contează. Că lumea va deveni puţin mai bună, pentru că am trecut prin ea. Şi ce ar putea fi mai important decât asta?

Acea întâlnire de luni dimineaţa cu Tommy m-a adus aici. Şi în acel moment memorabil, i-am promis că voi împărtăşi secretele pe care le-am învăţat tuturor celor pe care îi cunosc. Am acum privilegiul de a vi le împărtăşi şi dumneavoastră. Vă rog, puneţi-vă centurile de siguranţă. Căci va fi o călătorie nemaipomenită.

CAPITOLUL 3

Tristul cost al mediocrității şi rezultatele spectaculoase ale leadershipului

Numai cei mediocri mor la nivelul lor maxim. Adevăraţii lideri progresează neîncetat - şi ridică tot mai mult ştacheta performanţelor pe care le pot atinge şi a vitezei cu care înaintează.

-JEAN GIRAUDOUX[1]

ÎN DIMINEAŢA URMĂTOARE ÎNTÂLNIRII NOASTRE DE LA LIBRĂRIE, Tommy mi-a spus că nu avea nevoie decât de o singură zi pentru a-mi explica tot ce trebuia să ştiu.

- Dă-mi o singură zi bună, Blake, ceru el sincer. îi vei cunoaşte pe cei patru profesori care m-au învăţat cele patru lecţii pe care se bazează filosofia LFF. Ei îţi vor spune exact cum să obţii tot succesul pe care ţi l-ai dorit vreodată, explicându-ţi ce înseamnă *cu adevărat* leadershipul. Nu vreau să mă repet ca un disc stricat, dar leadershipul nu este rezervat numai pentru directori generali, generali ai armatei şi cei de la guvernare. *Leadershipul este pentru toată lumea.* Şi în această perioadă de schimbări ameţitoare în lumea afacerilor şi în societate, este singura şi cea mai importantă disciplină care poate aduce succesul.

- Şi singurul lucru de care am nevoie pentru a deveni lider este să fiu o fiinţă umană vie, nu-i aşa?

- Exact. Dacă poţi respira, poţi şi să fii lider, afirmă el pe un ton convins, care mă făcu să mă simt mai sigur de mine şi de viitorul care mă aştepta.

Aşadar, câteva zile mai târziu, am plecat din New York City într-o sâmbătă dimineata devreme. Doar o ceaşcă de cafea şi un entuziasm nestăvilit

[1]*Nota trad.* Jean Qiraudoux (1882-1944), autor de romane, eseist, dramaturg şi diplomat

m-au ţinut treaz până ce am ajuns în locul îndepărtat unde îmi ceruse Tommy să ne întâlnim. Insistase să ajung acolo la 5 dimineaţa fix, mor- măind ceva despre faptul că era „cea mai grozavă oră a zilei.” Aşa că m-am conformat deşi nu-mi convenea, ca să nu-mi dezamăgesc noul mentor.

Din maşina mea se revărsau valuri de muzică rock, în timp ce lăsam în urmă zgârie-norii şi treceam pe străzile pustii ale oraşului, ieşind din Manhattan şi urmând autostrada care mă ducea la destinaţie. Entuziasmul meu creştea întruna. Nu aveam nici cea mai mică idee despre ce urma să se întâmple în acea zi. Dar de atunci, am ajuns să înţeleg că acceptarea incertitudinii este un dar preţios. Cei mai mulţi dintre noi se tem de momentul în care vor înfrunta necunoscutul. Dar nu ar trebui să fie aşa. Nu este decât începutul unei noi aventuri. Şi momentul de început al dezvoltării noastre personale.

„Opreşte la Cimitirul Rosemead,” erau instrucţiunile scrise de Tommy. „Vei vedea maşina mea parcată lângă zid. Voi lăsa luminile de avarie aprinse, ca să reperezi mai uşor locul de întâlnire.”

Pe la cinci fără zece, am ieşit de pe şoseaua principală şi am intrat pe aleea acoperită cu pietriş, care, după cum arăta harta, trebuia să mă ducă la locul de întâlnire. Pinii se înălţau către cer. De pe pământ se ridica o ceaţă uşoară. La stânga era o poiană, aşa cum spuneau şi instrucţiunile. Nu prea ştiam de ce ne dădusem întâlnire la cimitir, dar am presupus că Tommy dorea să-mi arate un loc din apropiere. Cimitirul era, probabil, un reper convenabil - şi de neuitat - ca loc de întâlnire pentru a ne continua dmmul împreună.

Apropiindu-mă puţin de locul de parcare, am văzut ceva incredibil. Acolo, pe marginea drumului, era maşina lui Tommy. Avariile erau aprinse, după cum spusese el. înăuntru nu era nimeni. Dar marca şi modelul maşinii m-au şocat şi m-au uluit. Era un Porsche 91 ÎS nou, negru şi strălucitor! Iar pe plăcuţa de înmatriculare personalizată scria LDRSRUS[1]. Am dat din cap. Am zâmbit. Tipul era într-adevăr cineva. Librarul ciudat, care respingea ideea unor conturi de cheltuieli grase şi a birourilor luxoase pe colţ, în favoarea unui model nou şi revoluţionar de leadership, adaptat prezentului în schimbare, se întâmpla să aibă tocmai maşina visurilor mele.

Am oprit în spatele Porsche-ului şi am oprit motorul. Era o linişte stranie, iar eu stăteam tăcut pe şosea, aproape în întuneric. Am observat o siluetă singuratică pe un deal, în poiană. Am înţeles că era Tommy. Stătea nemişcat în cimitir.

'Nota trad. Leaders Are Us - Liderii suntem noi.

Mi-am adunat toată energia ca să parcurg aleea, până în vârful dealului înverzit, trecând pe lângă crucile din cimitir, ca să ajung la Tommy. Am simţit că începeam să mă tem. în definitiv, era încă întuneric, mă aflam într-un cimitir, şi adevărul era că nu-l cunoşteam prea bine pe Tommy. întrebasem totuşi câţiva colegi de la librărie ce ştiau despre el. Tot ce îmi spusese era absolut adevărat. Fiecare amănunt. Tommy nu mă minţise.

Era adevărat că, deşi avea şaptezeci şi şapte de ani, Tommy era considerat de toţi drept cel mai bun angajat al companiei noastre. Câştigase toate acele concedii de lux în Caraibe, ca şi premiile substanţiale. Avea un salariu excelent şi i se oferiseră multe funcţii la nivel de vârf. Şi toţi directorii îl tratau cu cel mai mare respect şi cu cea mai profundă admiraţie. Totuşi, nu puteam să nu simt că această întâlnire matinală, în mijlocul unui cimitir, nu era deloc mişcarea cea mai lipsită de riscuri şi mai chibzuită pe care o puteam face. Dar ceva îmi şoptea să merg mai departe. Şi aşa am făcut.

Apropiindu-mă de locul unde stătea Tommy, vedeam razele soarelui dansând la orizont. Se vedea şi luna nouă, gata să se retragă cu graţie. Era o scenă frumoasă.

Am continuat să merg, până ce m-am apropiat de el. Ştiam că era într-adevăr Tommy, deşi stătea cu spatele la mine. Purta aceleaşi haine în care îl întâlnisem prima dată. Şi în faţa lui erau două morminte proaspăt săpate. M-a trecut un fior.

Primul impuls a fost să fug. Poate că omul era nebun, şi mă ademenise în locul acesta izolat ca să devin una dintre victimele lui neştiute. Eram speriat. Nu puteam gândi. M-am oprit pe loc.

- Bună dimineaţa, Blake, zise Tommy cu tonul lui obişnuit şi sigur pe sine. Ai venit la timp. Sunt impresionat. Chiar foarte impresionat. Ştiu că este devreme, dar unul dintre lucrurile pe care le-am învăţat despre leadership este că *liderii fac lucruri pe care ceilalţi nu vor să le facă — deşi poate că nici lor nu le place.* Dar ei au disciplina de a face ceea ce ştiu că este important - şi corect - şi nu ceea ce este uşor şi plăcut. Nu zic că cei mai buni lideri nu se distrează deloc. De fapt o fac. Mai bine zis, datorită capacităţii lor de a obţine succesul şi rezultate pozitive pe termen lung, sfârşesc prin a avea mai multe bucurii şi plăceri în viaţă decât cei mai mulţi dintre noi. Puţine lucruri aduc mai multă fericire decât conştiinţa că îţi realizezi întregul potenţial, faci o treabă excelentă şi îţi petreci viaţa frumos, zise Tommy, trăgând de lănţişorul de argint gravat cu literele LFF.

- Uite, ţi-l dau ţie, Blake. Doar pentru că ai avut curajul de a veni aici.

Asta este întotdeauna jumătate din bătălie. Şi pentru că eşti dispus să înveţi filosofîa pe care ieri la magazin am promis să ţi-o prezint. LFF înseamnă *Lider Fără Funcţie.* La asta se rezumă metoda pe care o vei învăţa astăzi. Nu e nevoie să ai o funcţie ca să fii lider, prietene. Şi te rog să reţii că vei auzi asta de multe ori astăzi. Asta face parte din procesul de învăţare pe care îl începi astăzi. Repetiţia este mama învăţăturii, zise Tommy.

- Ce înseamnă asta?

- înseamnă că repetiţia este o tactică eficientă de învăţare. Prin repetare, o idee nouă se poate asimila rapid sub firma unei noi convingeri. Şi deoarece este atât de important să-ţi formezi convingerea de bază că nu este nevoie de o funcţie pentru a demonstra aptitudini de leadership în tot ceea ce faci, vei auzi ideea asta de nenumărate ori. „Avem mai multă nevoie să ni se reamintească, decât să fim învăţaţi," spunea gânditorul G. K. Chesterton[1].

- Am înţeles, am răspuns aprobator, trăgând cu ochiul la monedele strălucitoare de pe mocasinii lui Tommy.

- Minunat. Aşa cum îţi spuneam la librărie, leadershipul nu este o artă complexă, rezervată pentru puţinii aleşi, care au absolvit Flarvardul şi au primit o educaţie impecabilă. Fiecare dintre noi, prin simplul fapt că suntem oameni cu toţii, putem demonstra abilităţi de leadership. Şi *cu toate schimbările cataclismice prin care trece societatea acum, leadershipul a devenit singura abilitate esenţială care poate aduce succesul în afaceri.* Ieri am uitat să precizez clar că *leadershipul nu se demonstrează numai la locul de muncă.* Trebuie să dăm dovadă de leadership în toate privinţele. Ca să ne construim cea mai bună viaţă posibilă, este extrem de important să demonstrăm leadership în menţinerea sănătăţii, în relaţiile cu cei dragi, în modul în care ne administrăm veniturile şi în cadrul comunităţii. Şi mai ales, baza tuturor acestora este leadershipul în privinţa propriei persoane. Dacă nu te poţi conduce pe tine însuţi, nu vei putea niciodată să conduci pe nimeni altul. Este o idee fundamentală, pe care trebuie să o reţii. „A-ţi găsi forţa interioară este, pe termen lung, cea mai mare contribuţie pe care o poţi aduce în folosul semenilor," spunea psihologul Rollo May, cită Tommy trăgând adânc aer în piept.

- Ce bine e să trăieşti, Blake. Dacă nu mă crezi, gândeşte-te care este alternativa, adăugă el, înghiontindu-mă în joacă.

[1]*Nota trad.* Gilbert Keith Chesterton (1874 - 1936), scriitor britanic. Opera sa cuprinde lucrări de filosofie, poezie, apologetică creştină, teatru.

- Mulţumesc pentru dar, Tommy, am spus punându-mi lănţişorul la gât. *In sfârşit,* Tommy îmi spusese ce reprezentau iniţialele LFF: Lider Fără Funcţie. îmi plăcea cum sună.

- Şi eu îţi mulţumesc încă o dată pentru că ai ajuns aici la ora asta, zise mentorul meu. Trezirea de dimineaţă este una dintre practicile zilnice inteligente pe care Liderii Fără Funcţie le aplică cu mare consecvenţă. Ceea ce îmi aminteşte de cuvintele lui Benjamin Franklin, care observa: „O să avem timp destul ca să dormim, când vom fi morţi." Privi în jos spre morminte.

- Cam brutal spus, am zis eu.

- Dar adevărat. Este atât de uşor să dormi prea mult. Prea mulţi dintre noi şi-ar dori să aibă mai mult timp, dar irosesc timpul pe care îl au. Dacă te trezeşti cu o oră mai devreme în fiecare zi, câştigi şapte ore pe săptămână. Asta înseamnă treizeci de ore în plus pe lună. Aproape o săptămână lucrătoare în plus, la fiecare treizeci de zile! Poţi folosi timpul acesta ca să-ţi faci planuri, să-ţi clarifici viziunea şi să-ţi dezvolţi cele mai bune proiecte. Este un timp pe care îl poţi folosi ca să reflectezi asupra principiilor tale, să-ţi înlături barierele pshihologice şi să-ţi schimbi concepţia de viaţă şi modul de a gândi. Unul dintre scopurile pe care le urmărim, Blake, este să devenim mai buni. *Este bine să fii mulţumit, dar să nu te mulţumeşti cu ceea ce eşti.* Aşadar, îmbunătăţeşte totul. Zi de zi, tot timpul, fără încetare, şi cu pasiune.

- Mă inspiră. Dar tot am nevoie de o cafea, am recunoscut eu.

Tommy însă nu era dispus să schimbe subiectul, deşi era clar că mă auzise. Apoi, privi din nou în jos la cele două morminte.

- Da, mă întrebam ce-i cu ele. M-ai speriat, omule. Când le-am văzut, am crezut că poate vrei să mă ataci. Dar am avut încredere în tine, Tommy. Nu ştiu de ce, dar am încredere în tine. Poate pentru că l-ai cunoscut pe tatăl meu. Doamne, mi-e tare dor de el.

- Şi mie. A fost un om atât de generos şi de bun! Chiar şi în copilărie, întotdeauna alegea calea cea mai corectă, chiar dacă era şi cea mai grea. Da, sunt sigur că ar fi fericit să ştie că eşti aici, cu mine, astăzi. Şi să audă că eşti hotărât să faci schimbări mari în felul în care lucrezi şi în viaţă.

- Da, ar fi fericit, am spus eu încet.

- Mi-a luat ore întregi să sap astea, zise Tommy, arătând spre gropile adânci din pământ. Este o muncă destul de grea pentru un tânăr de şaptezeci şi şapte de ani, spuse el cu un zâmbet. Mormintele mă fascinează. îmi amintesc cu putere cât de scurtă este viaţa - când stai să te gândeşti. Ştii, cu toţii ajungem la fel în cele din urmă. O mână de pământ, Blake. Şi toate lu-

crurile care ne păreau atât de importante, lucruri cum ar fi funcţiile, profitul net şi poziţia socială se dovedesc atât de meschine şi de lipsite de importanţă. Directorul general se odihneşte lângă măturător. *Şi în ultima zi de viaţă, tot ce mai contează cu adevărat este întrebarea dacă ţi-ai cunoscut potenţialul; şi dacă ai făcut-o, dacă ai avut curajul să îi permiţi să-şi ofere contribuţia celor din jurul tău.* Acesta este scopul principal al vieţii, odată ce renunţi la toate lucrurile mărunte. Tommy tăcu şi trase din nou în piept aerul curat al dimineţii.

- Partea interesantă este că, atunci când meditezi la moarte, îţi reaminteşti ceea ce este mai autentic adevărat în viaţă. Hai, uită-te înăuntru.

Pe fundul primei gropi se vedea o plăcuţă de ardezie. Nu mai văzusem niciodată aşa ceva. Pe piatră erau gravate câteva cuvinte, cu litere mari de tipar.

- Haide, mă îndemnă Tommy, amintindu-mi de unul dintre sergenţii cu care făcusem instrucţia militară. Nu-ţi fie teamă să te murdăreşti puţin. Intră acolo şi scoate plăcuţa.

Inima începuse iarăşi să-mi bată puternic. Mă cuprinse îndoiala. Dar înainte ca temerile să mă paralizeze, am sărit de pe iarbă în groapă, am ridicat rapid placa şi am şters-o de pământ. Soarele se înălţa pe cer. încă aflându-mă în groapă, fără să ridic privirea spre Tommy, am citit cuvintele pe care mă îndemnase el să le citesc.

Titlul era: **„Cele 10 regrete ale omului."**

- Ce înseamnă asta? am întrebat.
- Citeşte şi vei vedea.

„Cele 10 regrete ale omului", am citit cu voce tare.

îţi sfârşeşti viaţa, fără să fi cântat minunatul cântec pe care îţi era dat să-l cânţi.

îţi sfârşeşti viaţa, fără să fi cunoscut talentele înnăscute prin care ai fi putut face lucruri mari şi ai fi putut avea mari realizări.

îţi sfârşeşti viaţa, şi îţi dai seama că nu ai inspirat pe nimeni prin exemplul tău.

îţi sfârşeşti viaţa, cu regretul că nu ţi-ai asumat niciodată mari riscuri şi de aceea nu te-ai bucurat niciodată de nici o mare reuşită.

îţi sfârşeşti viaţa, şi înţelegi că ai ratat ocazia de a fi mare măcar pentru o clipă, pentru că ai greşit crezând că trebuie să te resemnezi cu mediocritatea.

îţi sfârşeşti viaţa, şi regreţi amarnic că nu ai învăţat niciodată cum să transformi adversităţile în victorii şi plumbul în aur.

îţi sfârşeşti viaţa, cu regretul că ai uitat că munca înseamnă în primul rând să-i ajuţi pe alţii, şi nu să te ajuţi pe tine însuţi.

îţi sfârşeşti viaţa, şi realizezi că ai sfârşit o viaţă pe care societatea te-a învăţat să ţi-o doreşti, şi nu viaţa pe care ţi-ai fi dorit-o tu cu adevărat.

îţi sfârşeşti viaţa, înţelegând că niciodată nu ai fost ceea ce puteai fi, şi nu ai ajuns geniul care puteai deveni.

îţi sfârşeşti viaţa, şi descoperi că ai fi putut fi lider şi ai fi putut lăsa în urma ta o lume cu mult mai bună decât ai găsit-o. Dar ai refuzat să-ţi accepţi misiunea, pentru că ţi-a fost teamă. Şi ai eşuat. Şi ţi-ai irosit viaţa.

Nu ştiam ce să spun. Fără să înţeleg de ce, eram mişcat. Poate pentru că citisem ce urma să se întâmple şi cu mine, dacă nu făceam urgent câteva schimbări şi nu deveneam un Lider Fără Funcţie. Poate pentru că mi se pusese în faţă propria mea condiţie muritoare. Şi cât de repede trece viaţa pe lângă mine. Poate că Tommy pusese degetul pe rană şi mă obligase să recunosc faptul că mă considerasem o victimă în toţi aceşti ani, că dădusem vina pe oricine în afară de mine însumi, pentru situaţia în care mă aflam, în loc să-mi asum răspunderea pentru asta. Am înţeles că, în definitiv, *fiecare dintre noi îşi construieşte viaţa pe care urmează să o trăiască.* Şi că prin deciziile şi acţiunile mele, eu îmi creasem propria viaţă, aşa cum era.

Un lucru este sigur: lucrurile pe care tocmai le citisem erau profunde. Aş fi vrut ca „Lista celor 10 regrete ale omului" să fie citită de cât mai mulţi oameni. Imaginaţi-vă că s-ar putea evita irosirea unui potenţial atât de mare, dacă oamenii de afaceri le-ar cunoaşte şi apoi ar ieşi din tiparele comportamentale care duc la eşec. Gândiţi-vă cât de bine ar fi, dacă în şcoli copiii ar fi educaţi conform acestor idei. Gândiţi-vă câte vieţi omeneşti ar fi salvate, dacă „Cele 10 regrete ale omului" ar fi cunoscute în întreaga lume, astfel încât să poată fi prevenite cu orice preţ.

în acel moment, ceva în mine s-a schimbat radical. A fost acel proverbial moment de iluminare. Mi-a „picat fisa." Totul mi-a devenit clar. Mi-am promis că voi schimba complet felul în care muncesc. Am jurat că îmi voi schimba pe loc modul de viaţă. Nu voi mai da vina pe război pentru că nu sunt capabil să mă integrez. Nu voi mai da vina pe manager pentru că nu lucrez bine. Nu voi mai da vina pe trecut, pentru incapacitatea mea de a fi învingător în prezent. în clipa aceea - obosit şi murdar, stând într-un mormânt săpat de excentricul meu mentor, în plină noapte, cu mult înainte de sosirea acestei zile minunate care aducea făgăduinţa unui nou început - am în-

cetat să-mi mai caut scuze. Mi-am asumat întreaga răspundere pentru consecinţele faptelor mele. Şi am decis să dau tot ce pot.

- Tu ai scris asta, Tommy?

- Eu le-am scris, Blake, eu le-am scris, repetă el încet, ştergându-şi mâinile cu batista cu Mickey Mouse. Nu zâmbea. Glasul îi era limpede.

- Iadul pe pământ nu este nimic altceva decât să sfârşeşti în acest mormânt. Iadul pe pământ nu înseamnă altceva decât să mori cu aceste zece regrete în inimă. Nimic nu-ţi poate distruge spiritul mai mult decât aceste zece regrete, dacă ajungi cu ele până pe patul de moarte. Adevărata disperare a omului înseamnă să ajungi la ultimele clipe de viaţă, fiind conştient că ai irosit cel mai important dar care ţi s-a dat - şi anume, şansa de a arăta lumii ce lucruri măreţe eşti capabil să faci. Iată unul dintre cele mai importante principii de leadership pe care le poţi învăţa, Blake: *potenţialul nevalorificat devine o sursă de suferinţă.* Şi lucrul cu adevărat trist este că mediocritatea şi proasta calitate a vieţii te cuprind pe nesimţite. Se întâmplă fără să-ţi dai seama, treptat. Şi apoi te distrug! exclamă el, lovindu-şi palmele cu zgomot.

- Unul dintre lucrurile esenţiale pe care le-am învăţat, de la unul dintre profesorii de geniu cu care îţi voi face cunoştinţă, este următorul: succesul este adus de respectarea unor mici obiceiuri de zi cu zi, ale căror rezultate se acumulează în timp şi duc la realizări mai mari decât ai fi putut prevedea. Aceste mici obiceiuri care duc la succes sunt atât de uşor de pus în practică în fiecare zi, încât oamenii nu cred că ar conta cu adevărat. Aşa că pur şi simplu nu le fac.

- Deci succesul în viaţă este de fapt uşor de obţinut, am spus, amintindu-mi ce spusese Tommy despre importanţa repetiţiei. Oricine poate reuşi dacă face cu consecvenţă anumite lucruri. Şi aceste mici alegeri şi comportamente se acumulează şi dau rezultate în timp. Cred că este o chestiune de cantităte. Aşadar, în cele din urmă, oricine poate ajunge la acel nivel extraordinar care îi părea imposibil de atins la început. Este un proces care îmi aminteşte de cultivarea pământului. Se plantează seminţele. Se udă plantele, solul este fertilizat. Şi la început nu pare să se întâmple nimic.

- Dar cultivatorul nu se dă bătut. Şi nici nu se repede pe câmp şi nu începe să caute legumele, adăugă Tommy vesel.

- Nu, ţăranul are răbdare şi aşteaptă cu încredere. Are credinţă şi convingerea profundă că prin munca lui zilnică va obţine recolta. Şi apoi, într-o bună zi, aproape fără să-şi dea seama cum, aşa se şi întâmplă.

- Eşti un băiat inteligent, Blake. Este o metaforă excelentă, prietene. Tatăl tău avea dreptate. Ai un potenţial uriaş. Bravo ţie! mă lăudă el încântat. Trebuie să fim ca aceşti agricultori, îşi repetă pentru sine. E bună comparaţia, l-am auzit şoptind.

Pe cer nu era nici un nor. Păsările ciripeau, iar lumina soarelui îmi încălzea faţa. Viaţa era, într-adevăr, foarte frumoasă.

Tommy vorbi mai departe:

- Toţi oamenii de succes au aceeaşi disciplină de leadership. Cu toţii aplică sistematic aceleaşi idei de bază. Dar aceste acte aparent mici şi neînsemnate duc în timp la o carieră de excepţie şi la o viaţă personală minunată. Şi aşa ajungem la problema eşecului. *Este tot atât de uşor, pe de altă parte, să îţi ratezi viaţa. Eşecul nu este altceva decât rezultatul inevitabil al unor acte tot atât de mici de neglijenţă jăcute zilnic, un timp îndelungat, astfel încât nu mai pot fi remediate.* Te rog să priveşti în acest mormânt şi să îţi faci un examen serios de conştiinţă, ca să decizi cum vrei să te comporţi de acum înainte. Sunt sigur că nu vrei să sfârşeşti în acest mormânt. Ar fi o tragedie. Da, sunt de acord că întâlnirea de astăzi din cimitir a fost cam teatrală, recunoscu Tommy. Dar trebuia să te provoc. Să te trezesc. Să te aduc într-un loc unde să îţi deschid ochii, să nu-ţi mai poţi găsi scuze şi să priveşti realitatea în faţă. A înţelege că într-o bună zi vei muri este un mod foarte puternic de a-ţi schimba perspectiva şi de a-ţi mobiliza resursele interioare de lider.

- De ce? am întrebat.

- Pentru că amintindu-ţi cât de scurtă este viaţa, uiţi de ceea ce te distrage şi nu-ţi mai aminteşti decât de ceea ce este important. Amintindu-ţi că eşti muritor, ştii că lunile îţi sunt numărate.

- Nouă sute şaizeci, am confirmat eu.

- Da, Blake. Aşadar, ce rost are să fii mediocru? Ce rost are să te temi de eşec? Ce rost are să-ţi faci griji pentru ce vor crede alţii? Ce rost are să negi că ai datoria de a fi lider?

- Ai reuşit, Tommy. Nu mă mai simt acelaşi om.

- Asta pentru că ne schimbăm numai atunci când suntem motivaţi şi impresionaţi la nivel emoţional, mai curând decât la nivel logic. Voiam să fii mişcat, să îţi fac să bată inima, şi nu doar să mă adresez inteligenţei tale. Poţi auzi o idee bună de o sută de ori, fără ca totuşi să o asimilezi, până ce nu o simţi visceral - până ce nu o trăieşti. Numai atunci devine *un adevăr,* şi nu o simplă idee. De aceea nu dau rezultate de durată atâtea cursuri de perfecţionare. Pentru că nu le *simţim.*

- Este adevărat, am aprobat. Acum încep să văd lucrurile cu totul altfel. Şi cu mult mai clar. M-am înşelat, crezând că meseria mea nu este importantă, că nu contează şi că am ajuns într-un punct mort pentm că lucrez la o librărie.

- îţi apreciez sinceritatea, Blake. Şi te felicit pentru că începi să te schimbi. Ştii, nici un loc de muncă nu este lipsit de perspective, în lumea asta mare şi imprevizibilă - nu există decât un impas de gândire. Şi pentru că ţin la tine, voi continua să fac tot ce pot ca să te provoc să ai performanţe. Ţine minte că orice lucm foarte bine făcut îţi va aduce recompense mai presus de cele pe care ţi le poţi imagina acum, cu perspectivele tale limitate. Dar numai pentru că nu poţi prevedea de pe acum, de aici din cimitir, succesele pe care le vei avea, nu înseamnă că nu urmează să vină.

- Bine zis. Nu mă gândisem la asta.

- Şi după cum îţi spuneam, cheia este să introduci în ecuaţie sentimentele, energia şi pasiunea. Atunci se produce adevărata schimbare. Te-am adus aici ca să te simţi furios, trist şi cât mai frustrat, pentru că până acum ţi-ai pus meseria - şi comoara care este viaţa ta - pe un nivel atât de jos. Vreau să începi să-ţi asumi răspunderea personală pentru fiecare situaţie în care eşti acum. Pentru că alegerile tale vor fi cu atât mai bune, cu cât îţi asumi responsabilitatea pentru ele.

- O fac deja, Tommy, am spus cu deplină încredere în noul meu mentor.

- Bine, atunci să-ţi spun ce este cu al doilea mormânt. Sări înăuntru, te rog, zise el arătându-mi vioi cu mâna cea de-a doua groapă, cu gestul unui maître d'hotel al unui restaurant şic, la sosirea unui client important.

Am ascultat imediat şi am sărit înăuntru plin de entuziasm. Mă aşteptam să mai găsesc o plăcuţă. Sau poate încă un lănţişor de argint, cu cine ştie ce acronim gravat. Dar în adâncul mormântului, nu am găsit absolut nimic.

- Poftim, zise Tommy aruncându-mi o lopată. Aici trebuie să sapi. Dar munca cinstită şi străduinţa aduc mari satisfacţii. O să-ţi placă ce vei găsi.

Am început să sap.

- Mai repede, Blake. Avem multe lucruri de făcut, trebuie să ne întâlnim cu cineva. Nu avem toată ziua la dispoziţie, strigă Tommy, cu braţele încrucişate. După expresia lui, se vedea că se distrează.

Curând am lovit ceva. M-am lăsat în genunchi şi am început să dau la o parte pământul cu mâinile. După un timp, am observat ceva care strălucea extraordinar de puternic în soarele dimineţii. Am ridicat obiectul cu grijă şi mi-am ridicat privirea spre Tommy, fără să-mi vină să cred. în cel de-al doilea mormânt era o altă plăcuţă. Aceasta, însă, părea să fie din aur.

- Este ceea ce cred eu, Tommy? am întrebat uluit.

- Aur curat, prietene. Acum citeşte-o, te rog. Eşti pregătit să înţelegi ceea ce scrie acolo.

Tableta de aur purta următorul titlu, gravat cu aceleaşi litere mari de tipar: **„Cele 10 victorii ale omului."**

Tommy vorbi:

- Ţi-am descris cum arată iadul pe pământ, Blake. Acum trebuie să fim cu mult mai pozitivi, şi să discutăm despre locul către care cred că te îndrepţi rapid, către o situaţie în care totul este posibil şi unde nimic nu te împiedică să demonstrezi ce poţi.

- Şi cum ajung acolo, Tommy?

- Fă, pur şi simplu, ce te-am îndemnat să faci. Fii Lider Fără Funcţie. îţi poţi face o viaţă remarcabilă, dacă demonstrezi leadership în tot ceea ce faci. îţi poţi dezvolta calităţile înnăscute, geniale. Poţi fi o mare personalitate. Citeşte ce răsplată îţi garantez că vei primi, dacă îţi însuşeşti fîlosofia de care ţi-am vorbit. Cât mă bucur pentru tine!

Am citit lista:

îţi închei viaţa plin de mulţumire şi împlinit, înţelegând că ai valorificat totul ^ ţi-ai consacrat toate talentele, cele mai mari resurse, şi întregul potenţial, muncind cu cele mai bune rezultate şi având o viaţă de cea mai înaltă calitate.

îţi închei viaţa ştiind că ai atins nivelul excelenţei şi că ai respectat standardele perfecţiunii, în tot ceea ce ai făcut.

îţi închei viaţa fericit pentru că ai avut îndrăzneala de a-ţi înfrunta întotdeauna cele mai mari temeri şi de a-ţi realiza cele mai înalte visuri.

îţi închei viaţa ştiind că ai fost o persoană care i-a ajutat pe semenii săi să se înalţe, în loc să-i tragă în jos.

îţi închei viaţa ştiind că deşi drumul ei nu ţi-a fost întotdeauna uşor, ori de câte ori ai fost doborât te-ai ridicat imediat în picioare - şi niciodată nu ţi-ai pierdut optimismul.

îţi închei viaţa şi te bucuri de realizările tale fenomenale, ca şi de marele bine pe care l-ai adus în viaţa oamenilor pe care ai avut şansa să-i întâlneşti.

îţi închei viaţa şi eşti încântat de cât de puternic, exemplar, corect şi uman ai devenit.

îţi închei viaţa şi realizezi că ai fost un adevărat inovator care a deschis drumuri noi, în loc să urmeze căi bătute.

îţi închei viaţa înconjurat de colegii care văd în tine un star, de clienţi care te numesc erou şi de cei dragi care te consideră o legendă.

îţi închei viaţa ca un adevărat Lider Fără Funcţie, ştiind că marile tale realizări vor dura cu mult după moartea ta şi că viaţa ta va rămâne un model al posibilităţilor deschise omului.

Ne-am aşezat amândoi pe iarba bogată care înconjura mormintele. Cuvintele scrise de Tommy erau în acelaşi timp frumoase, pertinente şi exprimau adevăruri elementare. Viaţa mea ajunsese atât de plină de lucruri fără sens, care mă acaparau, încât pierdusem din vedere lucrurile fundamentale. Uitasem tot ce aş fi putut să fac, chiar la locul meu de muncă. Uitasem că puteam aduce schimbări. Şi uitasem de calităţile de geniu ascunse în mine.

Tommy îmi arătase atât de clar: puteam alege să continui să trăiesc aşa cum trăisem în ultimii ani - lăsându-mă purtat de viaţă, plutind în derivă şi decăzând treptat, victima micilor neglijenţe de zi cu zi. Şi dacă făceam asta, aveam să sfârşesc în primul mormânt, o viaţă irosită şi condamnat la regretele gravate pe prima placă. Sau puteam alege calea mai bună. Puteam opta pentru leadership, performanţă, entuziasm în muncă şi în viaţă. Puteam deveni un Lider Fără Funcţie, pentru a primi răsplata înscrisă pe placa de aur. Una dintre aceste opţiuni urma să mă ducă la iadul pe pământ. Cealaltă, mă asigura Tommy, ducea spre tărâmul visurilor mele. Ştiam ce opţiuni aveam. Şi astfel, stând pe iarbă lângă mentorul meu ciudat îmbrăcat şi cu cele două morminte deschise în faţă, am ales.

CAPITOLUL 4

Prima lecție de leadership: nu ai nevoie de funcție de conducere, pentru a fi lider

Dacă un om este chemat să fie măturător de stradă, trebuie să mănture strada aşa cum picta Michelangelo, sau cum compunea Beethoven, sau cum Shakespeare şi-a scris sonetele. Să mănture străzile atât de bine, încât cerul şi pământul să poată spune: „ aici a trăit un mare măturător de stradă, care ştia să-şi facă meseria. ”

- DR. MARTIN LUTHER KING, JR.[1]

Cel mai adesea, oamenii renunţă la puterea lor, crezând că nu o au.

-ALICE WALKER[*2]

TOMMY AŞEZĂ CU GRIJĂ PLACA DE AUR ÎN PORTBAGAJUL MAŞINII şi pomi motorul. Sunetul lui îmi părea frumos ca un cântec. L-am urmat în maşina mea şi ne-am întors în Manhattan.

După două ore de condus, Tommy opri în faţa unuia dintre cele mai bune hoteluri din New York, unul dintre favoritele vedetelor şi ale celor care apreciază luxul şi eleganţa. îi lăsă o bancnotă de douăzeci de dolari portarului, pentru a-i parca maşina, şi mă conduse printr-un hol mic dar somptuos, plin de modele frumoase, de turişti europeni şi de reviste modeme de design. Am urcat la etajul al treilea, apoi am parcurs un coridor întunecat.

- Vreau să faci cunoştinţă cu primul dintre cei patru profesori pe care ţi-i voi prezenta în această zi deosebită pe care o petrecem împreună, Blake. Se

'Nota trad. Martin Luther King Jr. (1929 - 1968), pastor baptist nord-american, activist politic, cunoscut mai ales ca luptător pentru drepturile civile ale persoanelor de culoare din

[2]*Nota trad.* Alice Walker (n. 1944), scriitor şi activist american. Câştigătoare a Premiului Pulitzer pentru romanul *The Color -Purple.*

numeşte Anna şi s-a născut în Argentina. Este o persoană minunată. Extraordinar de bună şi de amabilă. Foarte muncitoare. Plină de pasiune. Şi profund înţeleaptă. Anna înţelege perfect ce înseamnă să fii lider şi conceptul de leadership fără funcţie. De fapt, ea a fost cea care mi l-a explicat pentru prima dată, îmi spuse Tommy pe când ne îndreptam către camera 404. înăuntru se auzea cineva cântând.

- Buenos dias, Tommy, ciripi o femeie frumoasă, cu un zâmbet strălucitor, deschizându-ne uşa.

Părea să aibă aproape cincizeci de ani. Şi totuşi, arăta remarcabil de tânără şi de atrăgătoare. Purta o uniformă în alb şi negru, genul pe care îl poartă de obicei menajerele hotelurilor de calitate. Tenul brun era luminos, iar dinţii aproape perfecţi erau impresionant de albi. Era plină de entuziasm şi de graţie, şi foarte sigură pe sine. Şi îşi împodobise părul cu o frumoasă floare albă, un accent original care o făcea să arate şi mai strălucitoare.

- Buenos dias, Anna, răspunse Tommy sărutând-o uşor pe obraz şi apoi îmbrăţişând-o cu căldură.

- Tu cântai? întrebă el.

- Bineînţeles că eu. Ştii cât de fericită sunt când lucrez. îmi vine să cânt. Şi când cânt, mă simt chiar şi mai bine. Viaţa este minunată, zâmbi ea.

Tommy şi menajera se prinseră de mâini şi începură să danseze. Ceva care arăta a tango amestecat cu meringue. Se învârteau prin cameră, de parcă nimic altceva nu mai conta. Era în acelaşi timp ciudat şi înduioşător. Cei doi păreau, pentru câteva momente, total absorbiţi de propriul lor univers. Stăteam acolo, contemplând această scenă neverosimilă. Trebuie să spun că atmosfera creată între ei nu avea nimic romantic. Era vorba doar de prietenie. Şi totuşi, simţeam că cei doi se adoră unul pe celălalt.

- Anna, iată-1 pe tânărul de care ţi-am vorbit. Blake, ea este Anna. Anna, ţi-1 prezint pe Blake.

Ne-am strâns mâinile. Anna îşi potrivi floarea din păr. Camera era perfect aranjată. Nuanţa închisă a lemnului şi cea luminoasă a perdelelor se armonizau cu liniile arhitecturale modeme şi cu ferestrele uriaşe, care dădeau spre strada aglomerată, îmbinând cu măiestrie stilul minimalist cu o atmosferă caldă. Era plăcut.

Tommy vorbi:

- Blake este veteran de război. A fost mobilizat în Irak. Acum lucrează cu mine la librărie, după cum ţi-am spus aseară la telefon. A trecut prin

multe, deşi este destul de tânăr. Am fost bun prieten cu tatăl lui, pe când locuiam în Milwaukee. Blake este gata să devină lider. Aşa că m-am gândit că ar fi timpul să-l aduc aici ca să te cunoască. Şi aveam de gând să mai învăţ câteva mişcări noi de dans, Anna, adăugă Tommy făcând cu ochiul.

Anna zâmbi şi roşi puţin. Apoi privi pe fereastră, căzând pe gânduri.

- Vă respect, pe tine şi pe ceilalţi soldaţi care aţi făcut atâtea sacrificii pentru noi, Blake. Aţi luptat din greu ca noi toţi să putem fi liberi. Ştiu că nu putem înţelege cu adevărat prin ce aţi trecut voi. Dar vreau să-mi exprim cea mai adâncă recunoştinţă. Iubesc mult America. Şi tu, ca şi cei care au luptat alături de tine, ne-aţi apărat. Şi ne-aţi făcut să fim puternici. Aşa că îţi mulţumesc.

Nu ştiam ce să spun. Deşi mă întorsesem de mult din războiul din Irak, în multe privinţe simţeam că nu m-am detaşat încă. Perioada aceea de război mă făcuse să dezvolt instincte puternice de supravieţuire, care îmi salvaseră viaţa. Mă obişnuisem să îmi înăbuş sentimentele, şi în general eram rece ca gheaţa în viaţa de zi cu zi. îmi reprimasem majoritatea amintirilor şi petreceam în amorţire multe ore, irosindu-mi timpul pur şi simplu. Şi nu îndrăzneam să las pe nimeni să se apropie prea mult de mine. Asta nu m-ar fi făcut decât să-i rănesc pe acei oameni. Sau m-ar fi rănit ei. Dar iată o femeie de o frumuseţe exotică, care nici măcar nu mă cunoştea şi care îşi arăta aprecierea faţă de mine, în această cameră elegantă de hotel. Care îmi spunea că lupta mea, ca soldat, contase pentru ea, ca fiinţă umană. Care îmi confirma că acei ani de viaţă pe care îi petrecusem în slujba ţării nu fuseseră irosiţi, ci valoraseră ceva. Eram onorat. Şi fericit.

- Mulţumesc pentru ce ai spus, Anna. îţi mulţumesc, am repetat.
- Blake se va întâlni şi cu ceilalţi? întrebă Anna încet.
- Da, astăzi, răspunse Tommy cu un zâmbet de cunoscător.
- A, asta e bine. E foarte bine. Merse să îndrepte una din cutele pernelor de pe pat. înseamnă că pe Blake îl aşteaptă mari schimbări astăzi, adăugă ea, privind din nou pe fereastră. Este ziua în care începi să priveşti munca într-un fel cu totul nou. Şi începutul unei vieţi noi. Frumos.
- Mulţumesc pentru că ţi-ai făcut timp pentru mine, Anna, a fost tot ce-am găsit de spus. Pentru mine sunt o mulţime de lucruri noi. Dar ce m-a învăţat Tommy până acum a fost extraordinar. Până acum câteva zile, credeam că slujba mea e doar o slujbă oarecare. Şi că leadershipul este numai pentru conducerea firmei. Şi că succesul este numai pentru puţinii privilegiaţi. Acum văd lucrurile cu totul altfel.

- Uită-te la mine, spuse Anna ducându-şi mâna la inimă. Aş putea să găsesc un milion de motive ca să fiu descurajată, nemulţumită şi ca să nu-mi placă meseria mea. Aş putea să mă plâng că sunt „doar o menajeră" şi că toată ziua nu fac decât să curăţ camerele hotelului după oameni plini de bani. Dar una dintre cele mai mari libertăţi pe care le are fiecare dintre noi, ca om, este libertatea de a alege cum să ne vedem rolul în lume. Fiecare are puterea de a lua decizii pozitive, indiferent de condiţiile în care trăim.

- încep să înţeleg asta, Anna. Avem mai multă putere decât ne dăm seama. Şi cu mult mai mult control asupra modului în care ne ducem viaţa, decât par să creadă cei mai mulţi dintre noi.

- Da, Blake, spuse ea dulce, trădându-şi originea latină printr-un uşor accent spaniol. Aşa că am luat hotărârea să dau întotdeauna absolut tot ce pot în munca mea.

- E un standard de calitate pe care merită să ţi-1 impui. Absolut tot ce e mai bun în mine, am observat, repetând cuvintele Annei.

-Această hotărâre a făcut minuni în viaţa mea. Şi m-a făcut să fiu o persoană foarte fericită. Fiecare dintre noi poate decide să îşi iubească munca şi să o facă atât de bine, încât oamenii să nu-şi mai poată lua ochii de la ce facem noi. Acest mod de viaţă mi-a dat avânt şi m-a făcut să mă respect pe mine însămi. Mulţi oameni din hotel cred că „am avut noroc." Cei din conducere mă tratează ca pe o regină. Directorul general m-a numit „o persoană cu mare potenţial" şi m-a trimis la nici nu mai ştiu câte cursuri de perfecţionare. Managerii renumiţi care vin să stea la hotel mă cunosc bine şi mă învaţă o mulţime de lucruri despre afaceri. Vedetele de cinema care stau aici cer aproape întotdeauna ca eu să mă ocup de camerele lor. Bacşişurile pe care le primesc îmi permit să trimit bani familiei, la Buenos Aires, în fiecare lună. Deci cred că m-am descurcat destul de bine. Mai ales dacă mă gândesc la mediul de unde am pornit. Dar eu mi-am creat „norocul," deşi m-am lovit de greutăţi destul de mari.

Tommy privi spre Anna. îi luă mâna. Apoi o sărută delicat.

- Şi Anna şi-a pierdut părinţii, Blake. Au murit într-un accident de maşină, într-un orăşel numit Bariloche, pe când ea era doar un copil. Bunica a crescut-o, dar erau oameni foarte săraci.

- Foarte săraci, sublinie Anna, şi vocea i se frânse de emoţie. Aşa că am o mare apreciere pentru familie. După moartea părinţilor mei, ceilalţi au devenit şi mai apropiaţi. în America Latină, familia a fost întotdeauna foarte

importantă. Dar pentru noi, aceste legături au însemnat cu mult mai mult. Stăteam cât mai mult alături de bunica şi de verii mei. Aveam atât de puţine în termeni materiali, iar viaţa era dureros de grea de cele mai multe ori. Dar cred că, în alt sens, eram bogaţi. Am învăţat să iubesc literatura, muzica bună, arta. Am descoperit că cele mai simple bucurii ale vieţii sunt şi cele mai preţioase. Şi dând tot ce pot în fiecare post pe care l-am avut, mi-am făcut o viaţă tot mai bună. Iar acum sunt aici. La unul dintre cele mai bune hoteluri din lume. Intr-unui dintre cele mai frumoase oraşe de pe pământ. Poate că am avut, într-adevăr, şi noroc. Dar mai cred şi că „ *norocul " nu înseamnă altceva decât recompense neaşteptate, pentru alegerile inteligente pe care le-am făcut. Reuşita nu apare pur şi simplu din întâmplare. Succesul, atât în afaceri cât şi pe plan personal, este creat în mod conştient.* Este rezultatul *garantat* al unei serii de acte deliberate, pe care le poate face oricine. Şi pentru mine este foarte motivant, spuse Anna energic.

- Prea mulţi gândesc astăzi că „mai întâi trebuie să se alinieze astrele într-un anumit fel, ca să realizez ceea ce ştiu că pot realiza," exclamă Tommy. Oamenii vor să primească ceva, dar să nu dea nimic în schimb. Visează să aibă totul, dar nu vor să-şi suflece mânecile şi să facă vreun efort. Vin la serviciu şi se aşteaptă să fie bine plătiţi, fără a crea valoarea care să justifice acest salariu. Trăim într-o lume ciudată.

- Este adevărat, răspunse Anna, aprobându-1 cu un gest. După cum îţi spuneam, Blake, succesul se creează prin alegeri conştiente. Şi este consecinţa finală şi inevitabilă a opţiunilor bune. Oricine poate reuşi în viaţă. Puţini *aleg* să reuşească. *Dar dacă începi să faci tot mai mult ceea ce fac Liderii Fără Funcţie, cu siguranţă vei primi recompensele spectaculoase pe care le primesc Liderii Fără Funcţie.* Şi, de altfel, să-i numeşti „norocoşi" pe cei cu realizări este scuza cea mai uşoară ca să nu trebuiască să te ridici de pe canapea şi să faci ceva de valoare cu viaţa ta.

Am meditat la cuvintele Annei. Am căzut pe gânduri. Era, în mod evident, o persoană de afaceri competentă şi avizată. Am presupus că acest lucru se datora cursurilor de perfecţionare şi discuţiilor cu directorii de companii. Am închis ochii pentru o clipă. Dar sunetul claxoanelor de pe stradă mi-a întrerupt gândurile în curând. Am privit înjur. Tommy stătea pe o sofa de piele lucioasă. în faţa lui se afla o măsuţă elegantă, cu o lumânare albă. Lângă lumânare se afla o sticlă de vin roşu, dintr-o podgorie din California.

Speram să stau şi eu la hotelul acesta, într-o bună zi.

- Asta te-ar putea surprinde, Blake, spuse Anna, volubilă. Dar cred că am una dintre cele mai bune slujbe din lume.

- Cele mai bune din lume? am întrebat, puţin mirat de comentariul Annei.

- Cele mai bune din lume, întări ea. Am descoperit că munca mea este foarte importantă şi chiar esenţială pentru funcţionarea acestei organizaţii complexe şi renumite. Mă consider un ambasador al bunăvoinţei în hotelul acesta şi un brand manager prin felul în care lucrez.

- Te consideri brand manager, Anna? Eşti uimitoare. Nu vreau să te jignesc, dar toţi cei pe care-i cunosc ar spune că ai o slujbă grea. Şi destul de comună. Vreau să zic, faci curat după clienţi. Sunt sigur că lucrezi multe ore pe zi şi, în general, menajerele nu sunt prea respectate în societate.

- Ce cred oamenii nu mă interesează, Blake. Nu contează decât cum mă consider eu însămi. Eu ştiu cine sunt. Sunt conştientă de valoarea muncii mele. în fiecare zi găsesc metode de a mă auto-depăşi. Şi slujba asta înseamnă foarte mult pentru mine.

- Mă uimeşti, nu m-am putut abţine să repet.

Această femeie frumoasă, cu o floare în păr, care în mod evident credea că postul ei de menajeră era cel mai bun din lume, mă inspira. Şi punea lucrurile într-o nouă perspectivă. Prea mulţi dintre noi nu ştiu să aprecieze munca lor şi aspectele ei pozitive. Ne dorim ceva mai bun, în loc să realizăm că adeseori, ceea ce căutăm se găseşte chiar lângă noi, acolo unde ne aflăm. Doar că trebuie să privim mai atent. Să ne străduim mai mult. Şi să fim mai buni lideri. Anna era un exemplu incredibil.

- Eu vin la lucru în fiecare zi şi îi influenţez pe clienţii hotelului prin atitudinea mea extraordinar de pozitivă. Faptul că mă concentrez asupra performanţelor în orice fac şi că doresc sincer ca vizita la acest hotel să fie cea mai plăcută din viaţa clienţilor se reflectă în cultura noastră organizaţională şi, bineînţeles, şi asupra încasărilor hotelului. Şi modul strălucit în care aduc inovaţii în fiecare aspect al activităţii mele a făcut ca proprietarii de hoteluri din întreaga lume să ne viziteze, pentru a se compara cu noi, zise ea. Aşadar, nu este deloc adevărat că postul meu este comun şi neînsemnat.

- Vorbeşti mai mult ca un consultant de management, sau ca un consilier motivaţional, decât ca o menajeră de hotel boutique, Anna, am spus eu sincer.

- Ei bine, scopul meu chiar este să te motivez, Blake. Tommy, aici de faţă, te consideră un om deosebit. Poate că doar tu trebuie să recunoşti cât de bun eşti.

- Cred că problemele şi necazurile din ultima vreme m-au descurajat, Anna, am spus, deschizându-mi sufletul tot mai mult pentru că mă simţeam în largul meu în prezenţa ei. Uite, nu mai fac pe victima, aşa că nu mi se pare corect să mai vorbim mult despre ce m-a ţinut pe loc în trecut.

-Aşa, Blake, strigă Tommy, aplaudând. Bravo ţie, prietene. Niciodată să nu te crezi victimă! *Este imposibil să clădeşti succesul pe temelia scuzelor şi pretextelor.*

-Am înţeles. Dar de când m-am întors din război, pur şi simplu nu mai am încredere în mine ca înainte. Şi m-am lăsat la voia întâmplării. Nu prea m-am ocupat serios de nimic. Dar astăzi m-am schimbat complet, Anna. Simt că trăiesc din nou. Viitorul mi se pare mai frumos ca niciodată.

- L-ai dus la Cimitirul Rosemead, nu-i aşa Tommy?

- Sigur că da, Anna. Când m-aţi dus voi pe mine acolo, cu ani în urmă, la începutul acelei zile de neuitat pe care am petrecut-o împreună, acela a fost începutul transformării mele. A trebuit să-i ofer aceeaşi experienţă lui Blake. Merita acest dar.

- Şi lănţişorul de argint cu literele LFF, pe care ţi l-am dat?

-1 l-am dat lui Blake. L-am dat mai departe. Şi sunt sigur că va face şi el la fel, când va întâlni pe cineva care să fie pregătit să primească mesajul nostru.

- Şi plăcuţa de aur? întrebă Anna blând.

- E la loc sigur.

- Eşti cel mai bun, Tommy, zise Anna cu afecţiune.

- Scena cu cimitirul a funcţionat, am recunoscut eu. Dar trebuie să spun că-mi fac griji pentru ce vor spune oamenii despre mine, când voi face marile schimbări pe care ştiu că trebuie să le fac. Problema este că mă preocupă mai mult decât ar fi cazul părerea celor din jurul meu. Dacă vor râde de mine când încep să devin Lider Fără Funcţie, să dau tot ce am mai bun şi să-mi privesc slujba de la librărie ca pe cea mai importantă slujbă din lume? Majoritatea celor de acolo nu gândesc aşa.

- Ce cred alţii despre tine nu te interesează, Blake. Leadershipul înseamnă să ai o credinţă de nezdruncinat în viziunea *ta* şi o încredere totală în capacitatea *ta* de a schimba situaţia în bine. Nu te mai gândi la ce ar putea spune ceilalţi. Şi aminteşte-ţi ce a scris odată Albert Einstein: „Marile spirite au întâmpinat întotdeauna opoziţia minţilor mediocre.” Tu fa tot ce este omeneşte posibil. Restul va veni de la sine.

- Şi dacă nu reuşesc, Anna? Dacă nu pot? Dacă ce m-aţi învăţat nu dă rezultate? am întrebat, exprimându-mi temerile.

- Filosofia Liderului Fără Funcţie nu poate să nu funcţioneze, Blake, declară Tommy cu convingere. Şi dacă te împiedici vreodată în drum, asta face parte din joc. înveţi să mergi, căzând. înveţi să conduci, încercând. Dar fiecare pas greşit te aduce mai aproape de pasul perfect. Şi dacă oamenii nu înţeleg ce urmăreşti, de ce să-i laşi să te descurajeze? *Marile personalităţi construiesc monumente din pietrele pe care le aruncă în ei cei care îi critică,* doar ştii asta. Iar oamenii te critică numai pentru că, pe undeva, le pasă de tine. Când nu-ţi mai vorbesc deloc, înseamnă că nu mai contezi pentru ei. Să-ţi faci griji abia atunci când nu te mai critică *nimenil*

-Asta mă va ajuta, Tommy. Mulţumesc.

Anna reluă discuţia despre pasiunea ei pentru muncă. Gesticula mereu în timp ce vorbea.

- în fiecare dimineaţă şi în fiecare după-amiază, fac curat în camere aşa cum îmi imaginez că picta Picasso. Consider că aceste camere sunt camerele propriei mele case. Iar oaspeţii care vin aici, la hotel, sunt pentru mine oaspeţii mei. Mă consider oarecum o artistă şi în fiecare zi am şansa să-mi pot exprima cel mai mult creativitatea pe o pânză pe care ceilalţi o numesc muncă.

- Uimitor, am răspuns, inspirat de zelul misionar al acestei femei blânde, care o îndemna să facă mai mult decât i se cerea şi să se facă remarcată prin munca sa.

- Şi tocmai despre asta este vorba în filosofia Liderului Fără Funcţie, pe care a învăţat-o de la noi prietenul nostru Tommy. Trebuie să-ţi spun că a fost un elev remarcabil. Era complet deschis la aceste idei şi le-a pus în practică imediat. Şi de asta - în parte - a avut atâta succes la compania de { din nou floarea din păr.

Tommy, lungit pe canapea, râse şi se jucă cu o şuviţă din părul său cărunt şi aspru.

- Funcţiile dau putere, într-adevăr, Blake. Dar problema cu tipul de autoritate pe care îl aduc este că, odată ce ai pierdut funcţia, dispare şi puterea.

- Este logic, am spus eu aşezându-mă pe sofa lângă Tommy. Autoritatea pe care ţi-o dă titlul de director general, de exemplu, nu durează decât atâta vreme cât persoana are titlul respectiv. Dacă nu-1 mai are, autoritatea asociată cu el dispare şi ea.

- Exact, spuse Anna, mişcându-se graţios prin cameră. Influenţa pe care ţi-o dă o funcţie este în cel mai bun caz trecătoare - mai ales în aceste condiţii economice schimbătoare şi nesigure. Dar există o autoritate cu mult mai mare decât cea dată de funcţie, Blake. Şi asta este capacitatea înnăscută de leadership care există în fiecare dintre noi, prin simplul fapt că suntem oameni. Este trist, dar acest potenţial rămâne latent şi este prea puţin folosit de cei mai mulţi dintre noi. Dar el *există* - este la dispoziţia oricui doreşte să conştientizeze asta şi apoi să-l activeze. De fapt, asta este cea mai adevărată formă de putere.

- De ce?

- Pentru că este o autoritate pe care nu o poţi pierde *niciodată* - indiferent ce se întâmplă în lume, în jurul nostru. Este adevărata putere, pentru că nu depinde deloc de condiţiile exterioare. Este autentică. Şi asta, Blake cel Mare, este cel mai bun tip de autoritate.

I-am zâmbit Annei. Mă făcea să mă simt deosebit. Şi apreciam atât forţa, cât şi căldura pe care le emana. A fi Lider Fără Funcţie părea să implice un delicat echilibru între a fi ferm şi totuşi prietenos, dur şi blând, curajos şi totuşi plin de înţelegere.

Anna căută în buzunarul şorţului să scoase un şerveţel pe care scria ceva cu roşu.

- Poftim, Blake, zise ea, întinzându-mi hârtia. Prietenul meu Tommy mi-a spus că vei veni, aşa că am pregătit asta. Te rog, citeşte-o. Şi între timp, dă-mi voie să-ţi fac o cafea - aici facem o cafea java excelentă. Nu ştiu ce m-aş face fără cafea, adăugă ea. Şi nu-ţi face griji, Tommy, îţi aduc şi ţie o ceaşcă, dragă, zise Anna, trimiţându-i în aer un sărut lui Tommy, care mimă că îl prinde.

Am citit cuvintele scrise pe şerveţel. „Cele 4 aptitudini înnăscute ale omului”:

Aptitudinea înnăscută nr. 1. *Fiecare dintre noi, cei care suntem acum în viaţă, avem puterea de a ne duce în fiecare zi la lucru şi de a da tot ce avem mai bun în noi. Şi nu este nevoie de nici o funcţie pentru asta.*

Aptitudinea înnăscută nr. 2. *Fiecare dintre noi, cei care suntem acum în viaţă, avem puterea de a inspira, de a influenţa şi de a înălţa pe fiecare persoană pe care o întâlnim, prin darul exemplului propriu. Şi nu este nevoie de nici o funcţie pentru asta.*

Aptitudinea înnăscută nr. 3. *Fiecare dintre noi, cei care suntem acum în viaţă, putem aduce cu pasiune schimbări pozitive în condiţii negative. Şi nu este nevoie de nici o funcţie pentru asta.*

Aptitudinea înnăscută nr. 4. *Fiecare dintre noi, cei care suntem acum în viaţă şi care aflăm ce este adevăratul leadership, îi putem trata pe toţi oamenii cu respect, cu apreciere şi cu amabilitate — şi astfel, putem crea cea mai bună cultură organizaţională. Şi nu este nevoie de nici o funcţie pentru asta.*

Anna se întoarse cu două cești de cafea, perfect aşezate pe o tavă de argint, imaculată. Lângă ele se aflau câteva trufe de ciocolată.

- Poftiţi, domnilor, spuse ea oferindu-ne cafeaua şi dulciurile. Vă rog, serviţi-vă. Şi fiţi puţin copii, luaţi o bomboană sau două. Ciocolata face bine la suflet. Am adus-o cu mine din Buenos Aires, unde am fost de curând ca să-mi vizitez familia. Bunica nu se simte prea bine. Aşa că am mers să o văd, ca să ştie că, deşi locuiesc acum în America, nu ne despart decât câteva ore de zbor. Şi că oricând are nevoie de mine, voi veni să o ajut.

-Admir asta, Anna, am comentat eu. Aş vrea să am şi eu o familie. Mi-am promis că mă voi strădui mai mult ca să-mi îmbunătăţesc relaţia cu prietena mea. încă o iubesc mult şi îmi dau seama că problemele noastre de comunicare, create de înrolarea mea, pot fi depăşite.

- Ei, şi eu fac parte acum din familia ta, Blake, zise Tommy vesel. Aşa că nu-ţi mai face griji pentru asta.

Am muşcat din trufa de ciocolată. Era excepţional de bună. Anna văzu după expresia mea că eram transportat într-o altă lume.

- Este mai mult decât delicioasă, ştiu, spuse ea. Tommy mi-a spus că va trece pe aici mai devreme sau mai târziu, aşa că am păstrat câteva pentru el. Este unul dintre cei mai dragi prieteni ai mei.

- Este reciproc, dragă, răspunse Tommy, cu dinţii din faţă plini de ciocolată.

- Şi tu, Blake, ai ales întâmplător momentul perfect să vii cu el. Oricum, spune-mi te rog ce crezi despre ce am scris pe şerveţel?

- Eşti sigură că nu eşti consultant de management? am întrebat cu un râs îndrăzneţ.

- Nu. Sunt doar menajeră. O menajeră care se întâmplă să fi ales să se comporte ca un lider, răspunse Anna cu căldură.

Am continuat.

- îmi place mult ce ai scris, Anna. în armată, era atât de important să respecţi ceea ce tu numeşti „autoritatea dată de funcţie.” înţeleg, desigur, de ce era atât de importantă acolo. Era nevoie de cineva care să ne conducă. Să ne dea ordinul de pornire. Să ne protejeze de pericole. Şi să ne ajute să ne păstrăm calmul, deşi moartea ne ameninţa. Nu ar exista nici o ordine în armată, fără grade şi funcţii. Organizaţia nu ar avea structură. Şi asta ar însemna nu numai că lupta pentru libertatea naţiunii ar fi complet ineficientă, dar şi că oamenii ar fi uciși inutil. Dar după război, m-am întors acasă într-un mediu foarte diferit, ca să mă exprim moderat. Nu mai aveam nici un grad. Nu mai aveam nici un rol. Şi îmi pierdusem camarazii. Abia acum, aici lângă voi amândoi, înţeleg de ce mi-a fost atât de greu.

- Să auzim, zise Anna încurajator.

- Mă auto-defineam în funcţie de gradul pe care îl aveam. Făcusem din autoritatea formală un criteriu de măsură pentru autoritatea mea morală. Şi aşa, când m-am întors la viaţa civilă, şi mi-am pierdut gradul militar, am simţit că pierdusem totul. Fără un grad cu care să mă identific, nu aveam nici o identitate. Acum înţeleg că de fapt nu mi-am pierdut puterea, şi că tot ce am de făcut este să-mi recunosc adevărata putere.

- Exact. Şi cu această putere autentică ne naştem. Aşadar, este dreptul nostru să o trezim la viaţă şi apoi să o punem la lucru, ca să ne îndeplinim rolul în societate. Ţine minte, *indiferent ce post ai într-o organizaţie, indiferent ce vârstă ai, sau în ce loc trăieşti pe pământ, ai puterea de a demonstra capacitate de leadership. Nimeni şi nimic nu-ţi poate lua acest drept.* Dar numai noi putem activa această forţă interioară.

Anna se îndreptă, cu un mers elegant, spre mini-barul bine aprovizionat, înăuntru se aflau CD-uri, lumânări parfumate, batoane de ciocolată fină şi băuturi de toate tipurile. Apoi deschise un CD sigilat, cu muzica unui grup de care nu mai auzisem, numit Sola Rosa.

- E un disc grozav, băieţi. Nici o grijă, am să-l plătesc. îmi place muzica. Şi simt că este momentul să ascultăm ceva acum.

Anna puse o melodie. Apoi, pe neaşteptate, începu să aprindă şi să stingă lumina, de la comutatorul aflat lângă minibar. Nu rosti nici un cuvânt, iar cu eram complet uluit de purtarea ei. Muzica se auzea mai departe, iar su

netele ritmice dădeau scenei un efect hipnotic. Ca în transă, Anna continuă să aprindă şi să stingă lumina. Era fantastic. Tommy era netulburat. Sorbi din cafea. Apoi muşcă dintr-o trufa de ciocolată. încă îmi mai amintesc fiecare detaliu din camera aceea de hotel, până astăzi.

- Ce faci, Anna? am izbucnit, fără să-mi mai pot stăpâni curiozitatea. Tommy dădu din cap.

- Este o altă tactică de învăţare, zise el, lingând ciocolata de pe degete între două înghiţituri de cafea. Părea încântat de cafeaua Annei şi recunoscător pentru fiecare picătură delicioasă. Privindu-1 pe Tommy - şi pasiunea pe care o punea în aproape tot ce făcea - am înţeles că există o mare diferenţă între a fi în viaţă, şi a şti să te bucuri de ea.

- Fiecare dintre noi are un „comutator de leadership," Blake, zise Anna în cele din urmă. Este exact ceea ce spuneai şi tu. Fiecare dintre noi are aceste aptitudini reale, autentice, pe care le-am enumerat pe şerveţel, în stare latentă. Şi depinde numai de noi să conştientizăm că le avem, dar şi să aprindem comutatorul. Astfel, facem opţiunea fundamentală care va transfonna radical orice carieră - şi *orice* viaţă: este hotărârea profundă de a înceta să te mai consideri o victimă şi de a începe să te consideri un lider. Aceasta este, în fond, alegerea pe care o ai de făcut acum, Blake: *victimă sau lider.* Apasă pe comutator. Şi aminteşte-ţi mereu că autoritatea personală pe care o câştigi automat atunci când îţi exerciţi cele patru aptitudini înnăscute are cu mult mai multă influenţă şi un impact cu mult mai mare asupra celor din jurui tău, decât autoritatea formală pe care ţi-o dă o funcţie.

- Toate acestea sunt absolut fascinante, Anna.

- Filosofia Liderului Fără Funcţie implică democratizarea noţiunii de leadership, continuă ea. în această epocă remarcabilă, fiecare om poate deveni lider - la locul de muncă şi în viaţa personală. *Pentru prima dată în istoria umanităţii, fiecare dintre noi are această şansă.* Şi asta a devenit posibil numai pentru că s-a renunţat la atâtea tradiţii ale vieţii de afaceri şi ale societăţii.

- Au fost desfiinţate, mai bine zis, întări Tommy.

-Adevărat, Tommy. Aşa că acum, noţiunea de leadership s-a democratizat. Oricare dintre noi poate fi lider. Este incredibil să fii martor la acest proces, Blake, să vezi cum oamenii realizează că au aptitudinea naturală de a conduce şi că arată de ce sunt capabili. Este o perioadă extraordinară pentru afaceri!

- încep să înţeleg asta, Anna, am răspuns.

- Fiecare dintre noi reprezintă astăzi o forţă şi îşi poate asuma responsabilitatea pentru crearea unor rezultate excepţionale în activitatea sa - şi pentru crearea unei organizaţii de vârf, care să aducă o contribuţie de excepţie în viaţa clienţilor săi, a comunităţii, şi a lumii în general. *Nimeni nu este neînsemnat, Blake. Nimeni nu este în plus astăzi. Fiecare persoană şi fiecare slujbă contează, orice muncă poate fi importantă datorită filosofiei Liderului Fără Funcţie.* A propos, ştiai că dacă prin exemplul tău de leadership, poţi inspira zece persoane în fiecare zi, ca să dea absolut tot ce au mai bun, după patru săptămâni vei fi influenţat în bine şi vei fi înălţat vieţile a trei sute de persoane?

- E minunat. Nu m-am gândit niciodată la asta. Şi categoric, pentru asta nu am nevoie de funcţie de conducere.

- Corect. Şi dacă vei continua, după un an vei fi schimbat vieţile a peste trei mii de oameni.

- Uau!

- Stai, n-am terminat, exclamă Anna cu entuziasm. După zece ani în care te-ai comportat consecvent ca Lider Fără Funcţie, şi ai convins zece oameni pe zi să lucreze excelent, prin forţa exemplului personal, vei fi influenţat peste treizeci de mii de oameni. Şi dacă fiecare dintre ei, la rândul său, a influenţat doar alţi zece oameni, înseamnă că îţi vei lăsa amprenta asupra a *mai mult de un sfert de milion de oameni, numai în decurs de zece ani.* Da, societatea mă priveşte ca pe o simplă menajeră care face ordine în camere. Dar eu mă văd ca pe o persoană care are responsabilitatea de a inspira peste un sfert de milion de alte fiinţe, care să-şi realizeze aptitudinile naturale de leadership şi astfel să dea întreaga măsură a potenţialului lor uman. Asta înseamnă cu mult mai mult decât o slujbă, Blake. Este vocaţia mea. Şi nimic în viaţă nu mă poate face mai fericită.

- Absolut incredibil, a fost răspunsul meu sincer.

- Şi trebuie să-ţi spun că eu cred că cea mai inteligentă mişcare pe care o poate face o organizaţie - fie că este vorba de o companie sau o organizaţie non-profit, un guvern, o şcoală sau chiar o naţiune - este să cultive potenţialul de leadership al fiecăruia dintre membrii săi. Leadershipul nu este numai cel mai puternic avantaj competiţional al unei companii - este prin excelenţă instrumentul prin care în epoca noastră se poate construi o lume mai bună.

- Dar, după cum spunea Tommy, nu putem să ne găsim scuze dacă dorim să devenim lideri autentici, sublinie Anna cu convingere. *Nici un lider de excepţie nu a ajuns vreodată ia nivel înalt de performanţă, agăţându-se de scuze inventate din teamă.* Victimele trăiesc găsindu-şi scuze - şi mor din cauza lor. *Şi în general, oamenii care ştiu foarte bine să-şi găsească scuze, de obicei nu prea sunt buni la nimic altceva.*

Mi-am amintit de cele două morminte pe care le văzusem mai devreme, în aceeaşi dimineaţă. Şi la „Cele 10 regrete ale omului," încă vii în mintea mea. Mă înspăimânta simplul gând că aş putea ajunge în ultimele ceasuri de viaţă, ştiind că voi muri fără să fi trăit cu adevărat.

Anna ştia că mă impresionase.

- Victimele se îndrăgostesc de scuze de genul „Nu sunt eu proprietarul sau managerul firmei, deci nu pot face prea multe ca să schimb lucrurile," sau „Nu sunt destul de inteligent ca să aduc eu îmbunătăţiri în această situaţie grea," sau „Nu am timp ca să fac toate lucrurile care ştiu că ar face compania să progreseze," sau „Am încercat să dau tot ce pot, dar nici una dintre ideile mele nu a mers." Poţi fi victimă sau lider, repetă Anna. Apasă pe comutator şi imprimă-ţi opţiunea corectă în minte.

Apoi Anna mă conduse în baia îmbrăcată în marmură, cu accesorii şi articole de toaletă sofisticate şi elegante.

- închide ochii, te rog!

Am ascultat-o.

- Ţine ochii închişi, Blake, îmi ceru Anna observând că încercam să-i deschid.

Auzeam ceva care scârţâia pe oglindă. Dar m-am conformat şi mi-am ţinut ochii închişi.

- Bine, acum deschide-i! îmi comandă ea cu blândeţe.

Pe oglindă, cuvântul *IMAGE* era scris cu ruj roşu, cu litere mari.

- Ce înseamnă asta, Anna? am întrebat. Această femeie frumoasă şi extrem de perspicace, care se considera un Picasso al industriei hoteliere, şi munca sa o formă de artă, era atât de plină de surprize.

- Eu şi ceilalţi trei profesori pe care îi vei cunoaşte astăzi te vom învăţa fiecare câte unul dintre cele patru principii fundamentale pe care se bazează filosofia Liderului Fără Funcţie. Apoi îţi vom da cinci reguli practice sub forma unui acronim, care te vor ajuta să pui în practică cele patru principii rapid şi uşor. Astfel vei începe automat să obţii rezultate absolut minunate. Sună bine?

- Sună grozav!
- Eşti nerăbdător?
- Super-nerăbdător, am răspuns cu entuziasm.
- Minunat! Atunci, fără să mai pierdem timp, să-ţi spun care este primul principiu. Deja am şi discutat despre el, dar trebuie să ţi-1 prezint ca pe o lege formală care a fost enunţată astfel: *Nu ai nevoie de funcţie ca să fii lider.* Ştiu că ai înţeles asta perfect, dar iată-1, rezumat într-o propoziţie simplă şi concisă.
- Am înţeles, am spus cu recunoştinţă.
- Cele cinci reguli pe care ţi le voi prezenta, ca să te ajut să-ţi aminteşti că nu ai nevoie de funcţie ca să fii lider, pot fi rezumate prin acronimul *IMA GE*. Cele cinci litere reprezintă algoritmul de leadership, repetă ea. Am petrecut destul timp discutând de ce este necesar să fii lider, în această perioadă de schimbări remarcabile şi de nesiguranţă profundă. *IMAGE* arată şi *cum* să faci asta. în cinci paşi uşori. Dacă te-ai întrebat vreodată cum să fii lider, iată - în forma cea mai simplă dar şi cea mai eficientă.
- Sunt numai urechi.
- Bine. Iniţiala I din *IMAGE* îţi va aminti de importanţa Inovaţiei. Facem parte din ceea ce eu numesc uneori Naţiunea în Schimbare. Da, America este o ţară minunat de creativă, care a dat atâtea din cele mai mari inovaţii şi invenţii ale lumii. Dar prea mulţi dintre noi, cei care facem acum afaceri, am pierdut focul lăuntric al inovării autentice. Am încetat să ne mai solicităm imaginaţia, ceea ce nu este deloc normal. Am uitat de setea de creativitate şi de dorinţa de a fi diferiţi. Uită-te numai la noile versiuni ale unor filme vechi, sau ale unor cântece care au fost demult la modă, şi vei înţelege la ce mă refer. Astăzi oamenii se tem să fie originali, aşa că încearcă să pună într-un ambalaj nou lucruri care au avut succes acum câteva decenii - în speranţa că astfel nu vor risca nimic. Dar asta este o proastă strategie de afaceri. *Inovaţia evită să repete ceea ce a funcţionat în trecut.* Să faci din nou un lucru care a dat rezultate acum un an sau doi, în condiţiile îngrozitor de imprevizibile în care se fac afacerile acum, este o reţetă sigură de a-ţi crea probleme. Clienţii şi toţi cei din jur doresc *noi* valori şi *noi* forme de excelenţă - nu o reformulare a celor vechi. Unul dintre lucrurile îndrăzneţe pe care le poţi face, când te vei întoarce la librărie, este să te dedici progresului zilnic şi continuu. Toţi liderii fără funcţie îşi exersează mintea şi îşi perfecţionează abilităţile punându-şi mereu întrebarea: „Ce pot

îmbunătăţi astăzi?" Ei sunt hotărâţi să lase tot ce au atins în stare mai bună decât era înainte. Şi să se reinventeze mereu. Asta este esenţa inovării, Blake. Cuvântul „inovaţie" sugerează ceva complicat, dar în realitate înseamnă doar să faci totul cu mult mai bun decât a fost la început. De fapt, modul cel mai clar în care pot defini inovarea şi creativitatea este să fii hotărât *să faci ziua de astăzi mai bună decât cea de ieri.*

- îmi place asta: să faci ziua de astăzi mai bună decât cea de ieri. Cariera mea nu poate decât să avanseze, dacă mă voi strădui serios să fac asta, am spus plin de speranţă.

-Ai perfectă dreptate, Blake, adăugă Tommy, trezindu-se brusc după ce aţipise pe canapea. Cariera ta va lua avânt, dacă promiţi să fii tocmai opusul nivelului comun în tot ceea ce faci. Fii un vizionar. Priveşte în viitor, într-un mediu de afaceri în care majoritatea oamenilor rămân ancoraţi în trecut. Şi nu te teme să renunţi la rutină. Regândeşte neîncetat modul în care lucrezi. Pune-ţi mereu întrebări de genul: „Cum pot să-mi măresc productivitatea?" „Cum pot lucra mai repede?" şi „Cum îmi pot uimi clienţii?" Pune-te regulat în locul clienţilor, gândeşte-te cum este pentru ei să facă afaceri cu tine. Apoi începe să duci acest lucru la un nivel cu totul nou.

- Trezeşte-te în fiecare dimineaţă cu gândul la schimbările zilnice - ca să faci fiecare lucru cu puţin mai bine decât l-ai făcut ieri, adăugă Anna. Adoptă o atitudine bazată pe inovare. Aşa, te vei obişnui să te gândeşti mereu în aceşti termeni: a face prezentul mai bun decât trecutul. Aminteşte-ţi şi că, dacă nu urmăreşti performanţa şi inovarea cu pasiune, atunci mediocritatea te poate înghiţi oricând. Fugi de ceea ce eu numesc Asaltul Mediocrităţii - acea coborâre neobservată şi periculoasă la nivelul comun, care afectează felul în care munceşti fără ca tu măcar să observi. După cum progresul se face pe nesimţite şi treptat, la fel se capătă şi obişnuinţa de a fi un om oarecare, după cum spunea şi Tommy. Deci fii mereu gata să reinven- tezi lucrurile şi să îmbunătăţeşti tot ce faci. *Fără inovare, viaţa devine moarte. Şi numai cei curajoşi vor supravieţui.* Străduieşte-te continuu să faci lucrurile aşa cum visezi să fie. Şi să fii cu adevărat un vizionar, aşa cum a spus simpaticul meu prieten, aici de faţă. Fiderul din tine doreşte să fie vizionar, să ştii.

- Mulţumesc, scumpo, răspunse Tommy vesel.

- Mai trebuie să-ţi spun că cea mai bună metodă pentru a-ţi îmbunătăţi modul în care lucrezi, ca şi compania în care lucrezi, nu este să faci o revoluţie, sublinie Anna.

- Revoluţie? am întrebat, fără să înţeleg bine la ce se referă.

- Vreau să spun că modul cel mai bun de a ajunge la un nivel superior în muncă nu este să găseşti o idee revoluţionară sau vreo iniţiativă radicală. Marile cariere şi marile firme se construiesc prin *evoluţie.* Prin paşi înceţi dar siguri, care priviţi izolat nu par să fie mari realizări. Dar în timp, aceste progrese mici, incrementale, *evoluţionare,* duc la câştiguri enorme. *Micile performanţe se acumulează în timp şi antrenează un val de succese incredibile.* Te rog, ţine minte că atingerea unor performanţe de leadership se reduce, pur şi simplu, la îndeplinirea câtorva mişcări inteligente în fiecare zi, care duc cu timpul la realizări inimaginabile.

- Tommy mi-a spus asta la cimitir, am răspuns. Mi se pare o idee importantă, Anna. Şi mă face să simt că pot şi eu face aceste schimbări. Pentru că pot începe cu paşi mici. Şi apoi, nu trebuie decât să fac mici îmbunătăţiri în fiecare zi. Oricine poate face asta, indiferent cum arată cariera - sau viaţa - sa în acest moment.

- Să ai visuri mari, dar să începi cu paşi mici, Blake. Acesta este secretul. Şi începe chiar azi, exact din punctul în care te afli. I-am prezentat lui Tommy ideea paşilor mici acum câţiva ani şi mă bucur că ţi-a vorbit despre ea. Pentru că este atât de importantă pentru cei pregătiţi să-şi schimbe viaţa. Cu timpul, paşii mici generează rezultate mari. Şi pe de altă parte, eşecul vine din mici acte de neglijenţă, care în timp duc la dezastru.

- Deci dacă fac aceşti mici paşi înainte în fiecare zi, în cele din urmă voi ajunge departe în viaţă? am întrebat, dorind ca Anna să confirme.

- Fără îndoială. Succesul va veni chiar *automat*, doar pentru că ai făcut aceste mici progrese cu consecvenţă. Aminteşte-ţi formularea: *micile progrese zilnice - în timp - duc la rezultate uimitoare.* Eu numesc asta Efectul de Multiplicare. Ritmul în care faci mici acte inteligente, în fiecare zi, se accelerează cu timpul şi duce la succese inimaginabile. Este ca dobânda capitalizată. Dacă în tinereţe, te duci la bancă zilnic şi faci depuneri mici, aparent neînsemnate, prin acumulare vei deveni cu timpul bogat. La fel se întâmplă cu leadershipul de performanţă şi cu exprimarea întregului tău potenţial. *Micile acte de leadership vor duce prin acumulare la consecinţe de necrezut.* Şi după cum spuneam despre inovare, ideea de bază este să te dedici progresului continuu, neîncetat, fără să-l pierzi niciodată din vedere. Dar să nu cazi într-un obicei care stă în firea omului: să nu te complaci. De fapt, cu cât vei avea mai mult succes, cu atât trebuie să fii mai atent - este

valabil nu numai la nivel personal, ci şi la nivel de companie. Nimic nu duce la eşec mai sigur decât succesul, pentru că pe măsură ce te ridici mai sus, devine tot mai uşor să uiţi să te mai străduieşti, să accepţi starea de lucruri şi să îţi pierzi din vedere obiectivele. Desigur, este natural să-ţi doreşti o situaţie în care nimic nu se mai schimbă, în care te poţi lăsa purtat de viaţă, în care totul este sigur. Asta îţi dă sentimentul de control şi de siguranţă. Dar trebuie să-ţi spun, Blake, că este o falsă siguranţă. *In noul mediu de afaceri, cel mai riscant lucru este să încerci să faci mereu aceleaşi lucruri, în acelaşi fel în care le-ai făcut întotdeauna. Puţine lucruri sunt mai prosteşti decât să speri că un comportament învechit va aduce cumva rezultate noi.*

- De ce?

- Pentru că asta înseamnă că nu inovezi. Nu-ţi îndeplineşti menirea de a schimba lucrurile în bine. Nu creezi valori superioare. Şi asta înseamnă că, în loc să evoluezi spre niveluri tot mai înalte de competenţă, aluneci tot mai mult în tiparele stagnării. Şi concurenţa te mănâncă de viu, observă Anna, accentuându-şi cuvintele cu o voce surprinzător de puternică. Alege inovarea în locul stagnării, şi îţi va merge bine în această lume nebună a afacerilor. Alege asumarea unui risc calculat, în loc de a face mereu lucruri vechi, şi totul va fi minunat. Vei fi extraordinar.

- Am înţeles. Este perfect logic. Şi acum, ce înseamnă litera M din *IMAGE*? am întrebat.

- *Mastery*[1], răspunse Anna. Propune-ţi să excelezi în tot ceea ce faci. Excelenţa în meseria ta - fie că vinzi capsatoare, fie că eşti profesor - este singurul standard pe care trebuie să ţi-l impui în această perioadă de mari schimbări. Dacă eşti mai prejos, vei rămâne în urmă. Actorul Steve Martin a exprimat acest lucru foarte bine, spunând: „Fiţi atât de buni încât nimeni să nu vă poată ignora."

- îmi place. întotdeauna mi-a plăcut de el. Şi categoric mă inspiră să ştiu că, dacă voi da tot ce am mai bun, chiar dacă nu am nici o funcţie de conducere, nu pot fi ignorat, am răspuns, simţind că mă cuprinde un val de entuziasm la comentariul Annei.

- Este minunat să aud asta, Blake. Vezi tu, dacă cei cu care lucrezi şi clienţii doar te *plac*, probabil nu vei rezista prea mult în aceste timpuri de concurenţă acerbă. Oamenii trebuie să te iubească. Să te adore. Să venereze [1]

[1] *Nota trad.* în context, „performanţă".

pământul pe care îl calci, pentru că eşti atât de uimitor de bun în ceea ce faci. Şi singurul standard de calitate care te poate aduce aici este performanţa.

- îmi place cuvântul acesta, adăugă Tommy. Apoi căută în buzunar şi scoase o fotografie zdrenţuită a Monumentului lui Washington. Uită-te la asta, Blake.

- Este o minune arhitectonică! continuă Tommy. S-a spus că o construcţie atât de îndrăzneaţă nu poate fi construită. Dar arhitectul care a proiectat-o, Robert Mills, a reuşit totuşi. Liderii reuşesc - indiferent de obstacole. Aşa că această fotografie îmi aminteşte în fiecare zi să nu dau nici o atenţie negativiştilor şi să îmi trăiesc viaţa dedicând-o excelenţei.

- Nimic mai puţin decât nivelul maxim posibil, îmi reaminti Anna. Aşa înţeleg eu performanţa, Blake. Te îndemn să fii un PSB, zise ea, facându-i rapid cu ochiul lui Tommy.

- Un PSB? am întrebat, pentru că nu mai auzisem acest termen.

Amândoi izbucniră în râs.

- Cred că ar fi un PSB grozav, observă Tommy, fără să-mi explice ce îi amuza atât.

- Da, cred că Blake ar fi un PSB minunat, râse ea, încă refuzând să-mi dezvăluie mica lor lume secretă. Bătură palma unul cu altul.

- Vreţi, vă rog, să-mi spuneţi ce este PSB? am insistat.

- Un PSB este cineva hotărât să devină Primul, Singurul, şi cel mai Bun. Şi noi amândoi credem că deja eşti pe cale să devii PSB, sublinie Anna pe un ton încurajator şi motivant.

- Cu siguranţă, Blake cel Mare, spuse Tommy cu ochii strălucind, transmiţându-mi şi mie convingerea lui. Deodată, începu să tuşească necontrolat. Chipul îi păli, iar privirea îşi pierdu expresia.

- Te simţi bine, Tommy? ţipă Anna, alergând lângă el. îi luă mâna, îngrijorată. îmi dădeam seama cât de speriată era. Am alergat şi eu la Tommy, am îngenuncheat pe podea lângă el şi i-am dat o sticlă de apă.

- începe, nu-i aşa? întrebă ea cu glasul tremurând. Ai spus că nu se va întâmpla curând, Tommy. Mi-ai promis că mai este mult timp.

- Sunt bine, zise el cu stoicism, recăpătându-şi stăpânirea de sine şi ridicându-se. Este doar o tuse. Nimic îngrijorător deocamdată. Şi acum, putem te rog să ne întoarcem la treaba noastră? Avem de creat un Lider Fără Funcţie. Timpul trece. Mă simt bine. Sincer, insistă el.

- Sincer? întrebă Anna, încă părând îngrijorată.
- Sincer, confirmă Tommy, tuşind uşor şi privind pe fereastră.
- Bine. Atunci, Blake, continuă Anna străduindu-se să uite ceea ce se întâmplase şi să revină la discuţia despre imperativul performanţei în muncă. Punctul de plecare pentru a ajunge la performanţă este să-ţi impui standarde de calitate cât mai înalte. Promite-ţi să fii primul, singurul şi absolut cel mai bun în domeniul tău. Aşteaptă mai mult de la tine însuţi decât ar putea aştepta oricine altcineva. Joacă în liga mare, Blake! Zboară la altitudinea cea mai mare. Majoritatea oamenilor îşi fixează obiective atât de modeste. Ţintesc atât de jos - şi apoi, din păcate, îşi îndeplinesc acest obiectiv. Şi vei descoperi că nu sunt prea mulţi performeri.
- Vrei să spui că este de fapt mai uşor să lucrezi la nivel extraordinar, decât la nivel mediocru, Anna? am întrebat.
-Ai exprimat ideea foarte bine, Blake. Şi da, exact asta voiam să spun. La nivel de performanţă concurenţa este cu mult mai mică, pentru că mult mai puţini oameni cred că pot atinge acest nivel - deci cu mult mai puţini se străduiesc să-şi construiască o astfel de carieră. Şi astfel, după cum ai spus, devine cu mult mai uşor să fii printre cei mai buni.
- Cred că majoritatea oamenilor se tem să-şi fixeze obiective ambiţioase, şi tocmai de aceea eşuează, am spus.
- Corect, Blake. Dar de ce să joci, dacă nu ai de gând să câştigi jocul? Ţi-aş sugera să-ţi propui să fii CBL în munca pe care o faci şi în modul în care trăieşti.
- CBL? N-am idee ce înseamnă asta, Anna, am răspuns. Văd că tare vă plac acronimele!
- Ştiu, recunoscu Anna. După un timp capeţi dependenţă de ele, Blake. Şi să ştii că formează un fel de limbaj de leadership pe care îl folosim între noi, Liderii Fără Funcţie. Oricum, CBL înseamnă Cel Mai Bun din Lume. Lucrând aici la hotel, îmi pun mereu o întrebare de auto-perfecţionare: „Ce ar face, în această situaţie, cel care este Cel Mai Bun din Lume în acest domeniu?" Odată ce găsesc răspunsul, mă concentrez imediat şi încep să fac numai ceea ce ar avea cele mai bune rezultate şi cel mai puternic impact. Scopul meu aici, în fiecare zi, este să fiu cea mai bună din lume în domeniul serviciilor hoteliere. Şi astfel mă apropii continuu de nivelul excelenţei, spuse Anna încrezătoare.

- Chiar îţi consideri meseria o artă, nu-i aşa?

-Absolut. Pentru mine, *este* o artă. Aşa că mă străduiesc în fiecare zi să mă perfecţionez şi să-mi valorific potenţialul tot mai mult. Găsesc mereu provocări pentru a fi mai bună astăzi decât ieri. Vreau să ajung cea mai bună în industria serviciilor hoteliere. Ideea aceasta îmi place atât de mult! Şi trebuie să-ţi spun că unul dintre secretele fericirii este să fii cu adevărat extraordinar în activitatea ta.

- Serios?

- Categoric. Puţine lucruri sunt mai plăcute decât mândria lucrului bine făcut. Şi a fi un maestru în meseria ta face parte din scopul vieţii, ştii? spuse Anna, filosofând puţin.

- Cum aşa? am întrebat cu mult interes, pentru că multe dintre problemele personale din ultimii ani erau legate de faptul că nu-mi găseam scopul în viaţă.

- *Munca îţi oferă zi de zi ocazia de a-ţi descoperi aptitudinile de lider. Este şansa zilnică de a recupera tot mai mult din potenţialul pe care l-ai ignorat până atunci şi de a trece de la cel care eşti acum la cel care poţi fi. Este posibilitatea de a-ţi exprima creativitatea latentă şi tot mai mult din calităţile tale umane.* Şi scopul vieţii este, în mare măsură, de a demonstra celor din jur cât de bun şi de strălucit poţi fi, astfel încât în felul tău să ajuţi cât mai mulţi oameni. De aceea îţi spun că performanţele în domeniul tău de activitate ţin de scopul principal al vieţii.

Am tăcut. îl priveam pe Tommy, care părea încă să se simtă rău deşi avea o expresie de înţelepciune pe chip. Aproba din cap cuvintele Annei. în acel moment, am avut revelaţia că munca nu este deloc un simplu mijloc de a-ţi trece timpul şi a-ţi plăti facturile. Este un dar. Şi un mod spectaculos de a-mi valorifica la maximum aptitudinile de leadership, pentru ca astfel să devin nu numai o persoană mai fericită, dar şi să fac lumea mai bună.

- A, şi mai trebuie să-ţi spun - în caz că mai ai vreo îndoială - că fiecare dintre noi poate fi un geniu în ceea ce face. Cei mai mulţi oameni nu cred acest adevăr. Dar *convingerile nu sunt decât gânduri pe care le-am repetat iar şi iar, până ce au devenit adevărurile noastre personale.* Şi este cu adevărat trist că *fiecare convingere devine, inevitabil, o condiţionare - o profeţie care se auto-împlineşte.* Fie că eşti convins că ceva este posibil, fie că este imposibil, cu siguranţă vei avea dreptate. Pentru că această credinţă ne determină comportamentul. Adevărul adevărat este că în fiecare dintre noi se ascunde un geniu. Dar cu toţii punem obstacole între cei care suntem

acum, şi cei care am putea fi. Obstacole, cum ar fi convingerile negative privind abilităţile noastre, sau toate micile lucruri care ne distrag zilnic atenţia şi ne umplu timpul, deşi în final nu duc la nimic. Una dintre cele mai bune mişcări pe care le poţi face este să îndepărtezi metodic toate aceste blocaje care se interpun între tine şi potenţialul tău de geniu, şi astfel te vei apropia de forma ta cea mai bună.

Anna continuă, ridicând vocea cu pasiune:

- Un element esenţial în acest efort de a-ţi exprima complet aptitudinile de leadership este să te implici în situaţiile în care geniul tău natural se manifestă cel mai bine. Trăieşte pentru aceste situaţii şi vor fi tot mai multe. Şi, Blake, dacă ai înţelege cu adevărat cât de minunat eşti, probabil nu ţi-ai reveni din şoc zile întregi. Dar toţi oamenii, în afară de cele mai mari personalităţi, ignoră această strălucire înnăscută şi înăbuşă enorma creativitate care stă în adevărata noastră natură. Oamenii nu muncesc şi nu trăiesc la nivel mediocru, din cauză că sunt mediocri. Ei se comportă aşa pentru că au uitat cine sunt cu adevărat. Au crezut lucrurile false pe care le-au învăţat de la cei din jur şi au început să se considere „ne-remarcabili" şi „non-genii." Şi pentru că aşa se văd astăzi, se comportă în consecinţă. Ţine minte, Blake, niciodată nu te vei comporta în dezacord cu percepţia de sine. Alegerile pe care le faci îţi determină performanţele. Arhitectura ta mentală şi modul în care receptezi condiţiile exterioare te pot fie ridica până la nivelul de excelenţă, fie cufunda în mediocritate. Trebuie să te consideri capabil să fii strălucit.

- Pentru că altfel, convingerea că îmi lipsesc calităţile şi că nu pot fi la înălţime mă va limita şi chiar mă va împiedica să o fac, şi se va împlini automat, nu-i aşa?

- Aşa este, zise Anna. Oamenii de succes gândesc într-un mod care le aduce succesul şi cei mai buni lideri aplică practici excelente de leadership. Un număr de studii au confirmat că este nevoie de aproximativ zece mii de ore ca să devii maestru într-un anumit domeniu.

- N-am mai auzit asta, dar mă intrigă, am răspuns. Spune-mi mai mult.

- Am citit asta pentru prima dată într-un articol din *Harvard Business Review,* intitulat „Cum se naşte un expert," şi este o idee importantă. Articolul vorbea despre felul în care cei mai mari performeri, de la atleţi la muzicieni, obţin aceste rezultate excepţionale. S-a constatat că toţi aceşti experţi de nivel mondial aveau ceva în comun: fiecare investise aproximativ zece mii de ore în perfecţionare. Concluzia noastră este că fiecare om are

potenţialul de a ajunge la performanţă în munca sa. Dar în general este nevoie de zece mii de ore de efort concentrat şi de practicare deliberată şi conştientă a unei anumite meserii, pentru a fi CBL.

- Cel mai Bun din Lume, am repetat, amintindu-mi sensul acronimului.

- Da, Blake. Cei mai buni jucători de golf au petrecut înjur de zece mii de ore exersând, pentru a ajunge la nivel mondial. Cei mai buni savanţi din lume s-au cufundat în studiu în domeniul lor timp de zece mii de ore, şi această dedicare i-a făcut să devină atât de străluciţi. Cei mai buni artişti din lume au petrecut înjur de zece mii de ore concentraţi asupra exersării abilităţilor lor - şi datorită acestei activităţi intense, au ajuns la punctul în care şi-au dezvăluit geniul. Aşadar, *concentrarea, combinată cu timpul îndelungat de practică, duce la performanţe.* Noi *toţi,* ca Lideri Fără Funcţie, putem ajunge la acest nivel aparent de neatins. Din păcate, cei mai mulţi dintre noi cred că nu pot, dar nici nu investim, pe de altă parte, timpul necesar.

- Sunt idei atât de utile, Anna!

- Mulţumesc pentru apreciere, Blake. Dacă mai mulţi oameni ar înţelege cât de sus pot ajunge, atunci firmele, comunităţile şi naţiunile - organizaţiile de orice tip - ar opera la un nivel cu mult mai înalt de eficienţă. Iată care este realitatea: zece mii de ore dintr-o viaţă normală, care include orele de somn, timpul petrecut cu alte persoane şi sarcinile zilnice, înseamnă aproximativ zece ani. Aşadar, ideea celor zece mii de ore ar putea fi numită şi Regula celor Zece Ani. Trebuie să te concentrezi intens asupra domeniului în care vrei să devii expert, timp de aproximativ zece ani. Aceasta este formula, prea puţin cunoscută, a succesului autentic la nivel înalt: zece ani de efort susţinut şi de practică consecventă. Dar câţi oameni sunt dispuşi să facă asta, în lumea noastră care urmăreşte succesul imediat? Fiecare vrea să fie recompensat chiar acum. Şi totuşi stăpânirea unui domeniu cere timp, efort şi răbdare. Şi prea mulţi dintre noi nu se angajează la acest efort. Sau renunţă prea curând. Şi apoi se întreabă de ce nu au devenit experţi în munca lor.

- Şi în loc să îşi asume responsabilitatea personală pentru faptul că nu au făcut efortul necesar, îşi găsesc scuze şi dau vina pe şeful lor, sau pe concurenţa din domeniu, sau pe colegii cu care lucrează, sau pe perioada agitată în care trăim, am adăugat.

- Aşa este, Blake. Sau îşi acuză părinţii sau copilăria sau vremea de afară. Este interesant cum omul încearcă să se protejeze - şi astfel, se distruge singur. Singurele condiţii care contează sunt cele interioare. Şi singurul management care contează este managementul felului tău de a gândi.

- Am înţeles totul, Anna. în cele din urmă, fiecare dintre noi este singur răspunzător pentru felul în care reacţionează în situaţiile date. Putem alege să răspundem în mod strălucit în orice împrejurări. Sau putem să ne refugiem în mediocritate şi să ne blocăm în reacţii negative. Şi odată cu pretextele pe care le găsim, ne lăsăm distraşi şi de un milion de lucruri neimportante, care în final nu duc la nici un rezultat.

- Da, şi asta este o altă tactică prin care oamenii evită să investească efortul şi timpul necesar pentru a deveni cei mai buni. Amânarea este o altă formă a fricii. Totuşi, gândeşte-te la oricare atlet profesionist. Cu toţii au dat cele mai bune ore din cei mai buni ani ai vieţii, făcând sacrificiile cerute pentru a fi CBL. S-au trezit devreme. S-au antrenat fără pauză. Au exersat cu îndârjire. în timp ce alţii se uitau la televizor, ei urmăreau înregistrările meciurilor. în timp ce alţii mâncau pizza, ei mâncau salată. în timp ce alţii dormeau la căldură, ei ieşeau să alerge în ger. Dar aveau voinţa de a face asta. Pentru şansa de a avea performanţe. Pentru a-şi arăta posibilităţile. Şi pentru a realiza mai mult din aptitudinile lor de leadership. Uită-te la orice superstar. Toţi oamenii aceştia au ceva în comun. Şi-au concentrat eforturile pentru a deveni cu adevărat buni, timp de peste zece ani. Au plătit preţul cerut de succes. Au făcut *tot* ce a fost necesar, pentm ca să reuşească. Şi acum lumea îi numeşte „speciali" sau „talentaţi." Nu este deloc adevărat! exclamă Anna.

- *Cu toţii* avem această capacitate. Puţini dintre noi sunt conştienţi de ea şi au disciplina de a o exercita. Şi astfel, se lasă purtaţi de viaţă, cufundaţi în mediocritate. Destul de trist, nu? întrebă Anna, plimbându-şi degetul pe faţa de masă pentru a verifica dacă nu există vreo urmă de praf.

- Foarte trist, am aprobat. O risipă colosală de talent uman. Şi toate aceste lucmri noi mă ajută să-mi văd de acum munca mea de la librărie cu alţi ochi. Când ascult toate astea şi când văd ce înseamnă pentru tine munca pe care o faci aici, la hotel, este un salt pentru mine. Acum înţeleg că am potenţialul de a fi un adevărat geniu al vânzării de carte.

-Ai grijă, Tigrule, zise Tommy cu afecţiune. Se pare că ai de gând să mă dai la o parte de pe locul întâi şi să o porneşti spre Caraibe cu un sac de bani.

- Chiar aşa, Tommy, exact la asta mă gândeam, am răspuns, numai pe jumătate în glumă. De când m-am întors din război, n-am avut nici un scop. Nu aveam nici o direcţie în care să mă îndrept în carieră. Nu aveam nici un motiv ca să sar din pat dimineaţa, care să aprindă în mine focul ambiţiei. Sincer, Anna, ai „apăsat pe comutator." Mulţumesc din suflet!

- Pentru puţin, mi-a făcut plăcere, Blake cel Mare. Sper doar că vei vorbi tuturor de filosofia Liderului Fără Funcţie. Te rog. Şi mai aminteşte-ţi că toate aceste idei trebuie puse în practică *imediat,* dacă vrei să vezi rezultate excelente. *Ideile nu servesc la nimic, dacă nu se traduc într-o activitate susţinută şi consecventă. Cei mai buni lideri nu se despart niciodată de o idee bună, fără a face ceva - indiferent cât de puţin - pentru a o aduce la viaţă. Mulţi oameni au idei bune. Dar performerii devin performeri pentru că au curajul şi convingerea necesare pentru a pune ideile în practică.* „O idee bună este ceva fascinant şi absolut inutil, până ce nu hotărâm să o folosim," scria Richard Bach. Ceea ce duce la performanţă este munca crâncenă bazată pe idei excelente. O idee genială, în ea însăşi, nu valorează nimic. Ceea ce o face nepreţuită este calitatea modului în care este aplicată şi viteza cu care este pusă în practică ideea de geniu. De fapt, chiar şi o idee mediocră pusă în practică în condiţii excelente este mai valoroasă decât o idee genială aplicată prost. Simplul fapt de a începe ceva - fie că este vorba de o iniţiativă care va duce firma înainte, sau că întinzi o mână de ajutor colegului care ţi-a făcut concurenţă - este o mişcare inteligentă. Da, primul pas este şi cel mai greu. Dar odată ce l-ai făcut, îţi este mai uşor. Şi fiecare pas înainte care urmează antrenează o nouă consecinţă pozitivă. Dar începe, indiferent ce trebuie să faci, pentru a-ţi schimba modul în care munceşti şi trăieşti, aşa cum ştii că poate fi schimbat. Eu numesc acest concept Curajul de a începe. începutul este, într-adevăr, partea cea mai grea. Dacă ai început, bătălia este pe jumătate câştigată. Ai nevoie de toată voinţa şi forţa interioară, pentru a începe. Dar apoi lucrurile devin mai simple. Paşii mici dar consecvenţi se acumulează. *Valurile micilor realizări devin - în timp - un tsunami al succesului.* Fiecare acţiune are o consecinţă. Lucrurile încep să progreseze. încep să ţi se deschidă uşi care nici nu ştiai că există. Succesul este o chestiune de cantitate. Cu cât acţionezi mai mult, cu atât vei obţine mai multe rezultate.

- îmi amintesc că am citit că o navetă spaţială consumă mai mult combustibil în primele trei minute după decolare, decât în restul întregii sale călătorii în jurul pământului, am comentat.

- Frumoasă metaforă, Blake, spuse Anna veselă. Acel prim pas este de fapt cel mai greu. Pentru că lupţi împotriva forţei gravitaţionale a vechiului mod de gândire şi a vechilor obiceiuri. Nimănui nu-i place schimbarea. Iubim previzibilul. Aşadar, tot ce este nou ne sperie şi ne provoacă confuzie şi nesiguranţă, în diferite grade. Dar nu poţi ajunge la performanţe, dacă nu eşti mereu dispus să acţionezi pentru a duce lucrurile mai departe şi a face progrese. Un instrument practic pe care îl poţi folosi este ceea ce eu numesc regula celor „5 obiective zilnice." Imaginează-ţi că faci cinci lucruri mici, dar importante, în fiecare zi, pentru a te apropia de obiectivele tale principale.

- Ar fi uşor să fac cinci mici paşi înainte în fiecare zi, am recunoscut.

-Asta este frumuseţea conceptului celor 5 obiective zilnice, Blake - oricine poate să le facă. Marile schimbări ne înspăimântă. Dar oricine poate îndeplini cinci mici obiective pe zi. Şi micile progrese zilnice duc în timp la rezultate surprinzătoare. După o lună, înseamnă că ai realizat cam o sută cincizeci de obiective. Şi după douăsprezece luni, ai atins peste două mii de obiective. Imaginează-ţi câtă încredere în tine însuţi vei câştiga numai peste un an, dacă vei realiza două mii de scopuri! Imaginează-ţi cum vor fi următoarele douăsprezece luni, nu numai în activitatea ta de la librărie, ci şi în privinţa sănătăţii, a relaţiilor şi a celorlalte aspecte esenţiale ale vieţii tale, când vei fi obţinut două mii de rezultate mici, dar importante şi semnificative.

- întreaga mea viaţă va fi altfel, am răspuns repede. Mă inspira ceea ce auzeam. *Puteam face asta!*

- Aşa este, Blake. Şi meriţi să ai o viaţă reuşită şi împlinită. Meriţi cu adevărat să munceşti şi să trăieşti în aşa fel încât să dai tot ce ai mai bun şi să simţi că eşti important, în cel mai minunat sens. Ceea ce ne aduce, în mod elegant, la litera A din *IMAGE.*

- Care înseamnă...?

-Autenticitate[1]. Vechea concepţie de leadership, după cum ţi-am mai spus, se definea prin autoritatea pe care ţi-o dă funcţia şi influenţa pe care o dă un titlu, după cum ştii foarte bine. Dar în această perioadă radical diferită, capacitatea de a-i influenţa pe alţii şi de a-ţi aduce contribuţia provine mai mult din personalitatea ta, decât din autoritatea pe care o primeşti prin locul tău într-o organigramă. *Este mai important ca oricând să fii o per-*

soană de încredere. Este mai important ca oricând să inspiri respect. Este mai important ca oricând să-ţi respecţi promisiunile pe care le faci clienţilor şi colegilor. Şi este mai important ca oricând să fii autentic. Mai trebuie să adaug că niciodată nu a fost mai greu să fii autentic din cauza presiunii societăţii de a fi la fel cu toţi ceilalţi. Mass-media, colegii de serviciu, lumea din jur ne bombardează neîncetat cu mesaje destinate să ne facă să trăim conform valorilor lor, nu valorilor noastre. Există o presiune uriaşă ca să ne comportăm ca majoritatea celorlalţi. Dar leadershipul înseamnă să refuzi să asculţi zgomotul altora, ca să poţi auzi mai clar glasul misiunii şi al vocaţiei tale. Asta îmi aminteşte de cuvintele Dr. Seuss: „Fii tu însuţi şi spune ceea ce gândeşti, pentru că cei care se vor supăra nu contează, iar cei care contează nu se vor supăra." Asta înseamnă autenticitate, Blake. înseamnă să te simţi bine în pielea ta şi să înveţi să ai încredere în tine însuţi, astfel încât să lucrezi conform valorilor tale, să-ţi exprimi opinia personală şi să dai tot ce poţi. înseamnă să ştii cine eşti, ce reprezinţi, şi apoi să ai curajul de a fi tu însuţi - întotdeauna, şi nu doar în situaţiile în care îţi convine. înseamnă să fii sincer, consecvent şi congruent cu tine însuţi, astfel încât personalitatea ta interioară să se reflecte în comportamentul tău exterior. Şi a fi autentic şi credincios ţie însuţi mai înseamnă şi să-ţi valorifici potenţialul şi să cauţi să fii strălucit - pentru că aşa eşti cu adevărat.

Tommy vorbi:

- Şi marele poet american Ralph Waldo Emerson ne aminteşte că „A fi tu însuţi într-o lume care încearcă întruna să te facă să fii altceva este cea mai mare realizare."

- Cât de adevărat, Tommy, spuse Anna, aprobând din cap. Te simţi mai bine? întrebă ea cu afecţiune.

- Perfect, răspunse Tommy, aruncând o privire la ceasul cu SpongeBob SquarePants ca să verifice ora.

Anna se aşează pe sofa lângă Tommy. El o îmbrăţişă.

- în timpul liber citesc tot felul de cărţi de business. Am o mulţime, de la conferinţele la care merg. îmi amintesc că am citit o carte de Jack Welch, şi nu voi uita niciodată o frază a sa: „Nu vă pierdeţi în drumul spre vârf." Warren Buffett a exprimat ideea tot atât de bine, când a spus: „Nimeni nu te poate înlocui pe tine însuţi." Iar Oscar Wilde scria: „Fii tu însuţi. Personalitatea altuia este deja a lui." Autenticitatea este una dintre trăsăturile cele mai profunde ale Liderilor Fără Titlu. Puţine lucruri sunt mai importante,

dacă vrei să fii un lider care îi influenţează pozitiv pe toţi cei din jur, decât să fii un om care se simte bine fiind el însuşi şi care demonstrează pe deplin cine este cu adevărat, spuse Anna cu pasiune.

- Aşadar, să fii autentic nu înseamnă numai să fii o persoană de încredere, să nu-ţi trădezi misiunea şi valorile şi să vorbeşti deschis. îmi e clar că vrei să spui că a fi autentic înseamnă să-ţi realizezi întregul potenţial şi să-ţi cunoşti geniul care spuneai că este ascuns în fiecare dintre noi, am recapitulat, atent la tot ceea ce învăţasem.

- Da, Blake. Să fii autentic nu înseamnă doar să fii credincios valorilor tale. Să fii autentic înseamnă să fii credincios talentelor tale. în fiecare zi, când te duci la lucru şi demonstrezi tot ce poţi da mai bun ca lider - acesta este un superb exemplu de autenticitate şi de consecvenţă.

- îmi dau seama de la un kilometru dacă o anumită persoană este autentică. „Miros" sinceritatea şi simt adevărul oamenior. Şi pasiunea lor pentru performanţă trezeşte pasiunea mea pentru performanţă. Asta îmi permite să mă identific cu ei şi să intru într-o relaţie cu ei, Blake. Când îţi permiţi să fii deschis, sincer şi să străluceşti, atunci le permiţi şi altora să fie deschişi, sinceri şi să strălucească. Numai pentru că stai lângă ei, îi faci să se simtă în siguranţă - şi le dai curaj. încep să se relaxeze şi îşi deschid sufletul. încrederea creşte. Şi încep să se întâmple nişte lucruri uimitoare.

Anna făcu o pauză şi sorbi din cafeaua lui Tommy, luând şi o muşcătură din trufa de ciocolată.

- „Autenticitatea înseamnă să rămâi tu însuţi, chiar şi atunci când toţi cei din jurul tău vor să fii altcineva", spunea marele baschetbalist Michael Jordan. îmi amintesc că am citit cartea lui, *Impuls interior,* pe când locuiam încă în Buenos Aires. Un om extraordinar. Un atlet superb. Şi spune un lucru esenţial: rămâi devotat misiunii tale, valorilor tale şi exprimării depline a aptitudinilor tale de lider, chiar şi atunci când oamenii se îndoiesc de tine. Când ceilalţi îţi spun că nu vei reuşi, sau sugerează că nu eşti destul de bun, ţine-te tare şi nu-i lăsa să te doboare. Pentru că leadershipul înseamnă să crezi în tine însuţi, când nimeni altcineva nu crede.

- îţi place Jordan? am întrebat, puţin surprins că această frumoasă menajeră argentiniană era fan al unui baschetbalist profesionist.

- Da, zâmbi ea dând din cap. Este chiar mai drăguţ decât Tommy.

- Nu e amuzant, replică Tommy, prefacându-se că se supără. îşi ridică gulerul şi mimă că îşi aranjează părul, încercând să ne distreze. Anna şi cu mine ne-am uitat unul la altul şi am izbucnit în râs.

- Şi Bono, solistul de la U2, vorbea despre importanţa autenticităţii în această nouă lume, cu cuvintele: „Te rog, renunţă la ego, fii tu însuţi şi nimeni altcineva. Eşti atât de frumos, aşa cum eşti."

- Splendide cuvinte, am recunoscut eu.

- Şi tu eşti frumoasă, Anna, zise Tommy repede.

- Mulţumesc, dragă, răspunse ea cu graţie. Cu cât îţi alimentezi mai mult ego-ul, care nu este decât partea artificială a personalităţii tale, pe care ai construit-o ca să primeşti aprobarea majorităţii oamenilor - şi pierzi din vedere cine eşti în fond, cu atât acest ego va deveni mai nesăţios. Ţine minte.

- Deci ego-ul este partea socială a noastră, care s-a dezvoltat pe măsură ce încercam să devenim aşa cum vor cei din jur să fim, în loc să arătăm cine suntem cu adevărat, am spus.

- Exact, Blake. îmi amintesc o povestire pe care am citit-o, despre un student care într-o zi s-a întâlnit cu un bătrân înţelept pe stradă. Tânărul îl admira pe bătrân pentru realizările acestuia, ca şi pentru tăria sa de caracter. L-a întrebat pe bătrân dacă avea slăbiciuni vreodată şi dacă ceda ego- ului său, care încearcă să ne facă să căutăm în viaţă atracţii superficiale, cum ar fi funcţiile sau poziţia socială. Bătrânul răspunse: „Desigur, am şi eu momente de slăbiciune, când ego-ul încearcă să mă abată de la drumul meu, şi asta în fiecare zi. Se întâmplă, pentru că şi eu sunt om. Dar există şi latura mea autentică, care este adevărata mea natură, şi cel care sunt cu adevărat. Este acea parte din mine care creează gândurile nobile şi curajoase - şi care mă face să merg pe drumul cel bun, pentru a mă dezvolta cât mai mult. Ca şi cum în mine ar trăi doi câini. Un câine bun, care doreşte să mă conducă acolo unde visez să ajung, şi un câine rău, care încearcă să mă abată de la calea mea ideală." „Şi care dintre ei câştigă?" întrebă tânărul. „Este simplu, răspunse bătrânul. Cel pe care îl hrănesc mai mult."

- O poveste minunată, am spus, captivat şi înţelegând importanţa autenticităţii pentru a ajunge la performanţe în leadership.

- Liderii Fără Funcţie îşi lasă ego-ul la uşă în fiecare dimineaţă, înainte de a pleca la lucru. în loc să muncească ca nişte sclavi, obsedaţi să obţină lucruri ca birouri mai mari sau salarii mai bune, criterii după care societatea doreşte să ne ducem viaţa, ei se concentrează total şi îşi dirijează marile talente pentru a lucra cât mai bine, a schimba atât viaţa colegilor cât şi a clienţilor şi a face organizaţia să progreseze. în loc să-şi definească succesul în funcţie de ceea ce primesc, îl definesc prin ceea ce dăruiesc. Acest

lucru nu numai că le aduce aprecierea celor din jur, dar le dă sentimentul fericirii şi împlinirii. Pentru că ştiu că trăiesc corect, urmărind o cauză bună.

Anna tăcu un moment şi privi la ceas.

- Scuză-mă, Blake cel Mare, va trebui să mă întorc la lucru imediat. Dar să-ţi explic rapid ultimele două reguli din acronimul *IMAGE*. Iniţiala G reprezintă necesitatea de a avea o Gândire temerară[1] în afaceri. Nu ai nevoie de funcţie ca să fii lider, dar ai nevoie de o mare rezidenţă şi de îndrăzneală. Pentru a fi Lider Fără Funcţie, trebuie să fii nerealist de perseverent şi să ai un curaj sălbatic. Trebuie să îndrăzneşti mai mult decât oamenii rezonabili şi să îţi asumi cu mult mai multe riscuri decât oamenii obişnuiţi. Nu este atât de greu pe cât s-ar părea. Fiecare dintre noi avem o doză înnăscută de curaj, care aşteaptă să fie folosit. Cu toţii vrem să fim supereroi într-un fel sau altul şi avem capacitatea de a merge mai departe atunci când toţi cei din jur sunt gata să renunţe. Vezi tu, Blake, succesul este cu adevărat o problemă de cantitate. Şi cei care devin cei mai buni şi lideri străluciţi în domeniul lor sunt cei pentru care eşecul nu este o opţiune. Prea mulţi oameni renunţă la o idee nouă, care ar putea ajuta compania, sau la o nouă tactică prin care echipa şi-ar atinge obiectivele; în secunda în care întâlnesc o dificultate. Dar prin definiţie, leadershipul înseamnă că vei întâlni o rezistenţă tot mai mare, pe măsură ce ai visuri mai mari şi demonstrezi capacităţi mai mari. Cu cât te desprinzi de zona de siguranţă, pe care o putem compara cu o vale, în căutarea pasionată a piscurilor oportunităţilor, cu atât vei întâlni mai multe obstacole în urcuşul tău. Vor apărea probleme. Unele lucruri vor merge prost. Concurenţa va încerca să te doboare. Chiar şi cei din jur vor încerca să te descurajeze. Toţi cei care se cramponează de vechiul mod de lucru şi care se tem de schimbare îşi vor da mâna şi vor deveni criticii tăi cei mai duri. Vor susţine că greşeşti, că destabilizezi compania, că eşti de fapt anormal. Şi va fi adevărat.

- Chiar aşa?

- Desigur. A avea curajul să vezi oportunităţi, acolo unde alţii văd probleme, şi să cauţi să îmbunătăţeşti cu mult situaţia atunci când ceilalţi se complac, înseamnă-să devii vizionar. Şi majoritatea oamenilor se tem de vizionari. Cei mai mulţi se simt prea ameninţaţi de schimbările prin care trebuie să treacă, pentru a face un pas înainte spre realizarea unei viziuni. Nu suportă să se desprindă de starea de lucruri cunoscută şi să nu se mai

agaţe neputincioşi de felul în care au fost lucrurile întotdeauna. Oricine gândeşte şi se comportă diferit de ei va fi considerat „anormal.” Pentru că majoritatea oamenilor nu se pot elibera de trecut, pentru a deveni şi a face mai mult. Şi în loc să-i admire pe cei cu curajul şi forţa de a inova, de a re-crea şi de a excela, gloata îi condamnă. Le închide gura. îi ridiculizează. îi critică în gura mare. Dar adevărul este că acesta este doar mecanismul de apărare al celor care se tem să se dezvolte. *Critica este reacţia defensivă pe care o folosesc cei speriaţi, pentru a se apăra de schimbare.*

- Uau, fantastică idee, Anna, am răspuns cu admiraţie.

- Este adevărul adevărat. Tot ce spun este că atunci când demonstrezi o atitudine de leadership, atragi atenţia şi votul de blam al criticilor. Unii îţi vor insulta noul fel de a gândi. Alţii te vor hărţui în noul mod de a munci. Şi mai mulţi se vor opune pasiunii tale pentru mari performanţe. Mulţi te vor invidia. Dar, după cum observa Fulton Sheen: „Invidia este tributul pe care mediocritatea îl plăteşte geniului.”

- Mai spune, Anna, am exclamat cu entuziasm.

- Pe măsură ce faci tot ce poţi ca să obţii rezultate mai bune şi performanţe de vârf, vei întâlni obstacole inevitabile. Dacă te detaşezi de mulţime, fixându-ţi singur standarde mai înalte decât ţi le-ar putea impune oricine altcineva, vei avea şi perioade în care te vei îndoi de tine însuţi. Dar credinţa ta în ceea ce poţi face şi convingerea că trebuie să devii lider vor cântări mai greu decât teama. După cum îţi spuneam mai devreme, trebuie să rămâi devotat cu pasiune viziunii tale şi să ai tăria de a da tot ce ai mai bun. Şi pentru asta ai nevoie de curaj. Ai nevoie de îndrăzneală. Ai nevoie de acea hotărâre fermă, care i-a susţinut pe toţi marii oameni care au existat înaintea ta. Ai această putere, Blake. Poate că acum este momentul să ţi-o asumi în mod serios.

- Sunt complet de acord. Şi eu gândesc la fel. Şi ce reprezintă E-ul din *IMAGE,* Anna? am întrebat, simţind că întâlnirea mea cu primul dintre cei patru profesori se apropia de sfârşit şi că, deşi abia o întâlnisem, urma să-mi fie dor de Anna - această femeie mândră şi delicată, cu un spirit nobil şi cu o floare prinsă în părul lung şi negru.

- Etică[1], răspunse ea cu căldură dar categoric. Din păcate, un cuvânt pe care mulţi oameni de afaceri par să-l fi uitat în această epocă agitată şi confuză. Prea mulţi uită să respecte regulile şi legile. Caută numai câştigul fi-

nanciar. Se gândesc numai la ei. Unde au dispărut bunele maniere, normele morale şi ideea că a face afaceri corect este foarte bine chiar pentru afaceri? întrebă Anna cu convingere.

Tommy interveni din nou în discuţie.

- *Niciodată nu vei greşi făcând ceea ce este corect, prietene,* sublinie el. Niciodată. *Dacă am învăţat ceva despre leadership, este că acesta se găseşte în punctul unde performanţa se întâlneşte cu onoarea.*

- Bunicul meu vorbea mult despre onoare. Obişnuia să spună că nimic nu este mai important decât să fii cinstit, de încredere, punctual şi să-i tratezi pe ceilalţi aşa cum ai dori să fii tratat şi tu. încă îmi amintesc proverbul lui favorit: „Cum îţi vei aşterne, aşa vei dormi." Eu îl înţeleg în sensul că aşa cum faci un lucru, la fel vei face toate lucrurile. Şi că o singură încălcare a eticii va afecta tot ce faci.

- Bunicul tău era un om foarte înţelept, Blake, spuse Anna cu respect. Nimic nu este mai valoros în muncă, decât să-ţi respecţi valorile şi să-ţi aperi bunul renume. în multe sensuri, reputaţia este tot ce ai. Daţi-mi voie să vă rog să nu faceţi niciodată ceva care să păteze reputaţia de integritate pe care v-o construiţi ca Lideri Fără Funcţie. în final, oamenii ne vor căuta sau vor fugi de noi, în funcţie de această reputaţie. Trăim într-o lume fascinantă. Ca niciodată până acum, oamenii obişnuiţi îşi pot crea un grup masiv care să-i urmeze. Doar tastând câteva cuvinte, consumatorii pot spune lumii cine eşti, ce ai făcut şi ce reprezinţi. Dată fiind această realitate, păstraţi-vă un nume nepătat şi protejaţi-vă brandul personal, printr-un comportament impecabil. Ştiţi, am citit de persoane care au petrecut patruzeci de ani de viaţă con- struindu-şi o bună reputaţie şi o afacere fantastică - şi apoi au distrus totul, făcând un singur gest greşit în şaizeci de secunde în care au gândit incorect. Fii absolut cinstit, Blake. Spune ce gândeşti şi gândeşte ceea ce spui. Fii de o modestie extremă. Şi jură-ţi să munceşti cu tăria de caracter a oamenilor pe care-i admiri cel mai mult. Integritatea duce întotdeauna la recompense minunate. Fii destul de curajos ca faptele tale să reflecte acest crez. Şi ai grijă ca ceea ce faci să fie în acord cu ceea ce spui. Ai încredere în acest principiu, Blake. Te rog, ai încredere în mine, insistă Anna.

Anna se ridică de pe sofa şi veni lângă mine. îşi deschise larg braţele şi mă îmbrăţişă cu căldură. Apoi mă sărută de două ori, pe fiecare obraz.

- Mi-a făcut plăcere să te cunosc, Blake, zise Anna conducându-ne încet pe Tommy şi pe mine, ieşind cu noi în holul hotelului şi apoi în lumina soa

relui de toamnă. Eşti un tânăr cu multe calităţi şi nu mă îndoiesc că vei face lucruri mari în carieră şi în viaţă. Te rog, du cu tine ideea că nu ai nevoie de funcţie ca să fii lider. Oricine poate fi lider. Şi totul începe cu hotărârea ta - şi cu alegerile pe care ai puterea să le faci.

Ultimele ei cuvinte îmi răsunau încă în minte, pe când Tommy pomi motorul Porsche-ului şi pomi pe străzile acum aglomerate din SoHo. Eram convins că ceva profund se schimbase complet înăuntml meu. Şi că omul care fusesem devenea cu totul altul. Acum asimilam ideea a ceea ce înseamnă leadership real. Nu era vreo abilitate pe care să o folosesc doar când şi când, pentm a atinge anumite obiective şi a câştiga un concurs care urma să-mi aducă premii. Leadership însemna cu mult mai mult. Era un mod de a-mi da întreaga măsură a posibilităţilor mele, ca fiinţă umană. Şi de a mă folosi de aptitudinile înnăscute de lider pe care le are fiecare dintre noi, nu numai pentru a-mi face propria viaţă mai bună, ci şi pentru a înălţa vieţile tuturor celor din jur - de la colegii de echipă, la clienţii pe care aveam privilegiul să-i servesc. înţelegeam, dintr-o perspectivă cu totul nouă, că lea- dershipul este categoric cel mai important avantaj al fiecărei organizaţii de vârf, sursa oricărei mari realizări şi temelia oricărei vieţi extraordinare. Doream cu adevărat ca şi alţi oameni să descopere filosofia Liderului Fără Funcţie. Şi mi-am promis din nou că voi face tot ce îmi stă în putere, pentru a transforma acest ideal în realitate.

Prima lecţie de leadership pe tema filosofiei
Liderului Fără Funcţie

NU AI NEVOIE DE FUNCŢIE PENTRU A FI LIDER

CELE 5 REGULI

Innovation [Inovare]

Mastery [Performanţă]

Authenticity [Autenticitate]

Guts [Gândire îndrăzneaţă]

Ethics [Etică]

PLAN IMEDIAT DE ACŢIUNE

în următoarele douăzeci şi patru de ore, faceţi un inventar al tuturor aspectelor din activitatea dumneavoastră, ca şi din viaţa personală, în care evitaţi responsabilitatea personală considerându-vă o victimă. Apoi, întocmiţi o listă cu cele cinci obiective zilnice de leadership pentru fiecare din următoarele şapte zile, pentru a vă schimba şi a deveni Lider Fără Funcţie. Consultaţi ideile prezentate pe adresa robinsharma.com, pentru a vă consolida principiile.

CITAT DE REŢINUT

Banii, influenţa şi funcţia nu sunt nimic prin comparaţie cu inteligenţa, principiile, energia şi perseverenţa.

- ORISON SWETT MARDEN[1]

[1]*Nota trad.* Orison Swett Marden (1850 - 1924), scriitor american asociat cu mişcarea New Thought, care a influenţat gândirea lui Ralph Waldo Emerson şi Oliver Wendell Holmes; era de asemenea licenţiat în medicină şi proprietarul unui hotel de succes.

CAPITOLUL 5

A doua lecție de leadership: vremurile grele dau mari lideri

Voi insista până ce reuşesc. Nu am venit pe lume ca să fiu înfrânt şi blestemul eşecului nu este în sângele meu. Nu sunt o oaie care aşteaptă să fie îmboldită de păstor. Sunt un leu şi refuz să vorbesc, să merg şi să dorm laolaltă cu oile. Voi insista până ce reuşesc.

- OG MANDINO[1]

Suferinţa trece. Renunţarea este pentru totdeauna.

- LANCE ARMSTRONG[*] [2]

ABIA AŞTEPT URMĂTOAREA ÎNTÂLNIRE, zise Tommy parcând în elegantul cartier Tribeca din New York City. Profesorul acesta este o mare figură, Blake. Şi Anna este, evident, foarte deosebită. Dar acesta este altceva. Este colorat, jucăuş, spontan şi totuşi extrem de inteligent. în discuţia cu el, te va învăţa cel de-al doilea principiu al filosofiei Liderului Fără Funcţie. De acum îl ştii bine pe primul, observă el.

- Da. Cu siguranţă. *Nu ai nevoie de funcţie ca să fii lider,* am afirmat cu mândrie.

- Excelent. Acum îl vei afla pe următorul.

- Care este? am întrebat plin de curiozitate.

- „ *Vremurile grele dau mari lideri, ”* veni răspunsul simplu şi prompt. Ţine minte că perioadele grele nu durează la nesfârşit, dar oamenii puter

'Nota trad. Augustine „Og" Mandino (1923 - 1996), scriitor american, autorul bestsellerului *The Greatest Salesman in the World.*

[2]Nota trad. Lance Armstrong, ciclist profesionist de şosea american, care a câştigat de şapte ori la rând Turul Franţei (record absolut), între anii 1999 şi 2005. După turul din 2005, Lance Armstrong s-a retras. Americanul a revenit asupra deciziei în 2008, când a hotărât să se întoarcă la ciclism şi să promoveze lupta împotriva cancerului.

nici rezistă întotdeauna. Condiţiile grele nu sunt decât şansa de a te purta eroic. Şi perioadele dificile, atât în afaceri cât şi în viaţă, sunt ocazii incredibile de a transforma problemele în succese, zise el cu un zâmbet. Problemele şi zilele grele îţi fac de fapt bine, prietene.

- Zile grele? Eu mă simt de parcă am trecut prin *zece ani* grei, am răspuns cu un zâmbet.

Tommy mă privi. Tăcu. Apoi am început să râdem amândoi de comentariul meu.

-Asta a fost bună, Blake! îmi place stilul tău. îmi dau seama că te simţi bine. Şi asta mă face fericit. Deja ţi se întâmplă lucruri mari. Viitorul tău este chiar luminos. Zâmbi radios.

Mergând pe una dintre străzile lăturalnice, Tommy fredona cântecul formaţiei Rolling Stones, care spunea că nu obţinem întotdeauna ceea ce ne dorim, ci ceea ce ne este necesar. Simţeam că mă pregăteşte pentru lecţia care urma.

- Este un mare adevăr în cuvintele pe care le cânt, Blake. Lumea afacerilor, şi viaţa însăşi, pot fi atât de imprevizibile - mai ales într-o asemenea perioadă de nesiguranţă economică. Exact atunci când crezi că ştii ce se va întâmpla în viitor, apare concurenţa sau o inovaţie în tehnologie, care răstoarnă instantaneu situaţia. Exact când crezi că lucrurile vor reveni, în sfârşit, la normal, se încheie un contract de fuziune şi compania nu mai este niciodată aceeaşi. Exact atunci când credeai că ai înţeles mersul afacerilor, apare o schimbare uriaşă cât un munte şi te mătură de pe piaţă. Şi vei înţelege exact ce vreau să spun cu metafora muntelui, în câteva minute. Tommy privi înjur în timp ce traversam strada cu pas vioi.

- Ţi-am mai spus ce încântat sunt că îl vei cunoaşte pe al doilea profesor? mă întrebă, ca şi cum vârsta îşi spunea cuvântul.

- Da, Tommy, i-am răspuns în şoaptă.

Am intrat într-un mic magazin, cu o firmă veche pictată de mână, pe care scria „Ty Boyd - Articole de schi." Interiorul era surprinzător de luminos, schiurile şi alte articole sportive erau aşezate ordonat peste tot. Numeroase fotografii în alb şi negru, înrămate şi agăţate cu grijă pe pereţi, înfăţişau un schior chipeş cu părul blond, alături de postere mari cu sloganuri de tipul „Acceptă-ţi teama," „Pârtiile dificile te fac un schior mai bun," sau „Cucereşte-ţi propriul Everest."

în spatele tejghelei stătea un bărbat înalt, bronzat şi atletic, care părea să aibă înjur de cincizeci de ani. Purta o jachetă lucioasă marca Icebreaker, o pereche de blugi tăiaţi şi arbora o pereche de ochelari de soare la modă, marca Persol. Văzându-ne pe Tommy şi pe mine, se repezi să ne întâmpine, zâmbi cu entuziasm şi îşi smulse ochelarii într-un gest care exprima o mare prietenie.

- Hei, omule, strigă el la Tommy, prinzându-l cu braţele sale musculoase pe mentorul meu, într-o îmbrăţişare de urs, care îl ridică pe Tommy cu câţiva centimetri de la podea. Ce bine că te văd din nou, frate. Cum merge afacerea cu cărţi? Tot mai câştigi concursurile cu metoda Liderului Fără Funcţie pe care ai învăţat-o de la noi acum câţiva ani?

- Bineînţeles, Ty. Şi eu mă bucur fantastic să te văd, răspunse Tommy cu tot atâta afecţiune. Da, totul încă merge foarte bine la serviciu. Mi-aţi asigurat un succes serios, cu ideile pe care le-am învăţat de la voi. Să ştiţi, nu voi putea să mă revanşez niciodată pentru ce aţi făcut pentru mine. Viaţa mea era un dezastru, înainte de ziua aceea pe care am petrecut-o împreună. Dar s-a schimbat total după aceea. *Complet.* Filosofia pe care mi-aţi imprimat-o voi a funcţionat ca un tratament miraculos. Mulţumesc, Ty. Mulţumesc, zise Tommy cu evidentă sinceritate.

- Cu plăcere, frate, veni răspunsul pe un ton relaxat şi optimist. Toate-s bune. Hei, acesta este tânărul de care mi-ai vorbit?

Am întins mâna, dar am primit şi eu pe loc o îmbrăţişare de urs. Timp de câteva clipe, abia am putut să respir.

- Mă numesc Ty Boyd. îmi pare bine de cunoştinţă, frate, strigă el strângându-mă în braţe.

- Ty, el este Blake. Blake, fa cunoştinţă cu Ty Boyd. Numele nu-ţi este cunoscut? mă întrebă Tommy, jucându-se absent cu batista cu Mickey Mouse.

- îmi pare rău. Probabil ar trebui să-l ştiu, dar nu. Scuză-mă, Ty, am spus cu sinceritate.

- Hei, nici o problemă, Blake. Nu-i nimic. Apa nu se prinde de gâscă. Sunt destul de călit. Nu am probleme de ego. De fapt, am înţeles că performanţele sunt cu atât mai slabe, cu cât ego-ul este mai mare.

Nu eram sigur că am înţeles acest comentariu.

Tommy interveni imediat.

- Ty a fost de cinci ori campion de schi, la slalom. Vezi poza asta, spuse Tommy, arătând cu degetul spre tânărul atlet chipeş din fotografia de pe perete. Ăsta este omul nostru în acţiune - schiind în zăpada înaltă, în Taos, New Mexico - dacă nu mă înşel.

- Nu, omule, ai perfectă dreptate. Taos este unul dintre cele mai bune locuri din lume pentru unii ca noi, amatori de zăpadă afanată. Am fost fericit să schiez acolo. Extaz total.

- Deci eşti schior profesionist, Ty? l-am întrebat pe carismaticul proprietar al magazinului.

-Am fost, omule. în tinereţe am concurat prin toată lumea, dar a trebuit să renunţ la schiul profesionist pe la treizeci de ani, după ce mi-am fracturat genunchiul la un concurs din Kitzbuhel, Austria. Timp de câţiva ani după asta, am lucrat ca instructor de schi la unele dintre cele mai distractive staţiuni din lume, locuri ca Whistler, Canada, Val d'Isere, în Franţa, Coronet Peak din Noua Zeelandă, şi Aspen, Colorado, aici în bătrânele noastre State. Apoi am reuşit cumva să ies din jungla asta zgomotoasă. M-am gândit că trebuie să existe măcar câţiva oameni care să aibă nevoie de schiuri, aici în New York City. Şi n-am mai plecat. Vara vând biciclete de munte. După cum vezi, nu este o afacere prea mare şi, ca să fiu sincer, nu mă îmbogăţesc din asta. Dar mă trezesc în fiecare dimineaţă ca să fac ceva care chiar îmi place. Şi, aşa cum spuneam pe când îmi câştigam existenţa schiind, „Poate că nu sunt bogat, dar am o viaţă bogată." Mă simt motivat, când le dezvălui oamenilor frumuseţea acestui sport. Şi păstrez contactul cu zăpada, pentru că am ocazia să fac câteva excursii de schi în fiecare an, împreună cu furnizorii mei. Sunt un om fericit. Şi, pentru mine, asta contează cel mai mult.

- Sunt impresionat, Ty. Este o plăcere să te cunosc, am spus.

- Nu, plăcerea este doar a mea. Tommy mi-a spus că ai luptat în Irak...

- Da, aşa este, am răspuns, fără să ştiu ce reacţie trebuia să aştept din partea lui Ty, dar având speranţe mari, judecând după felul în care Anna apreciase serviciul meu militar.

- Atunci, înainte să-ţi vorbesc despre ce ai venit aici să auzi, vino încoace să te mai îmbrăţişez o dată, omule.

M-am apropiat şi Ty m-a înhăţat într-o altă îmbrăţişare prietenească.

- Am citit mult despre lucrurile prin care aţi trecut voi, soldaţii. Sunt alături de voi şi de camarazii voştri. Ştiu mulţi băieţi care au luptat în Irak şi în Afghanistan, care acum se luptă cu stresul post-traumatic după ce s-au întors acasă - pe lângă o mulţime de alte probleme în relaţiile cu soţiile, prietenele, şi copiii lor. îmi pare rău pentru voi toţi. Şi deşi ştiu că un „mulţumesc" probabil că nu contează prea mult, vreau să-ţi mulţumesc. Ţie şi tuturor celorlalţi care au luptat împreună cu tine, pentru tot ce aţi făcut pentru noi. Datorită curajului vostru, putem trăi în libertate.

Nu ştiam ce să spun. De multă vreme nu mă mai simţisem atât de onorat pentru serviciul meu în armată. Şi începeam să realizez mai mult ca oricând că ceea ce pentru mine fusese un coşmar nu era în realitate decât un eveniment care avusese loc în viaţa mea. Ca Lider Fără Funcţie, aveam capacitatea naturală de a hotărî singur ce sens să dau oricăror situaţii cu care mă confruntam. Găsind o interpretare pozitivă şi utilă, aveam să trec din starea de victimă în cea de lider. Schimbând rapid perspectiva asupra unui eveniment care îmi păruse negativ, ca să-l consider acum benefic, aveam să grăbesc succesul şi să adopt atitudinea de lider. în cursul acestui proces de tranziţie, trebuia să încetez să-mi mai găsesc scuze pentru situaţia în care ajunsesem înainte de a-1 întâlni pe Tommy şi să conştientizez că trimiterea mea în Irak fusese de fapt o perioadă de intensă dezvoltare personală, de care mă puteam folosi pentru a-mi construi un viitor mai bun. Nu aş fi fost capabil să fac toate schimbările pe care acum eram pe cale să le fac, dacă nu aş fi trecut prin aceste experienţe. Şi toate încercările din trecut puteau fi considerate o pregătire pentru a pune în practică principiile de leadership, în viitor. Am observat şi că, reconsiderând radical serviciul meu în armată, mă simţeam mai fericit şi mai plin de viaţă ca niciodată în ultimii ani.

- Ce-mi spui tu contează pentru mine, Ty. Şi eu îţi mulţumesc, am spus încet.

- Hai înăuntru, Blake, zise Ty facându-mi semn să mă aşez într-un colţ al magazinului. Poate că te voi putea răsplăti cumva, prezentându-ţi câteva idei şi practici foarte bune care vor continua să-ţi schimbe modul în care lucrezi şi trăieşti. Tommy mi-a spus că veniţi amândoi, aşa că am adus nişte sandvişuri cu salam şi brânză. L-ai dus la Anna azi dimineaţă? îl întrebă Ty pe Tommy.

- Sigur, răspunse acesta amabil.

- O femeie remarcabilă, nu-i aşa, Blake? Frumoasă, inteligentă şi extraordinar de bună, observă Ty vesel.

- Este deosebită, am fost de acord. M-a învăţat câteva lucruri fantastice azi dimineaţă - începând cu primul principiu al filosofiei Liderului Fără Funcţie: *Nu ai nevoie de funcţie ca să fii lider.* Sunt alt om după întâlnirea cu ea. Fără îndoială. Mă simt cu totul altfel.

- Bravo ţie, omule. înseamnă că acum e rândul meu şi trebuie să fiu la înălţime. Aşadar, înveţi ce înseamnă să fii Lider Fără Funcţie. Şi că leadership-ul este un sport pentru orice om care trăieşte în ziua de azi - nu doar pentru directori generali, generali în armată şi şefi de stat. E ceva distrac

tiv, omule. îţi va transforma întreaga viaţă dacă doreşti. Aş vrea doar ca mai mulţi oameni să aplice metoda noastră. Nu numai afacerile ar fi cu mult mai profitabile, dar ar fi şi mult mai plăcut să lucrezi la orice companie. Şi orice comunitate din lumea asta mare ar fi mai bună. Omule, cât aş vrea ca fiecare dintre noi să înţeleagă că are capacitatea de a fi lider, în tot ce face, şi de a-şi face viaţa cât mai bună!

- Poate te bucuri să afli că filosofia aceasta are deja o mare influenţă asupra mea, Ty. După cum am spus, mă simt alt om. Şi ştiu că mă voi strădui să fiu CBL şi PSB ca urmare a ce voi învăţa astăzi, am spus cu un zâmbet.

- Puştiului îi merge mintea, Tom. Deja îmi place de el, răspunse Ty cu pasiune, întorcându-se spre Tommy. Asta este forţa ideilor bune, omule. O idee bună este tot ce-ţi trebuie, ca să te schimbi total. Un singur gând profund poartă în el posibilitatea de a doborî toate obstacolele. Un singur lucru inteligent pe care l-ai înţeles te poate inspira să iei o decizie care te va duce la un mod nou şi revoluţionar de comportament. Prietenul meu Oliver Wendell Holmes[1] a spus-o atât de bine: „O minte care a primit o idee nouă nu va mai fi niciodată redusă la vechile dimensiuni."

- Aşa că ascultă, continuă Ty, devenind mai serios şi oferindu-mi un sandviş gros cu pâine integrală şi o sticlă de apă minerală rece. Rolul meu astăzi - în cadrul programului de instruire a Liderului Fără Funcţie - este să te distrez.

Cu aceste cuvinte, sări în picioare şi luă un schi sprijinit de perete. Prefăcându-se că este o chitară, începu să cânte vechiul cântec al grupului Aerosmith, „Dude Looks Like a Lady," cât îl ţinea gura. Tommy începu să râdă. Văzând expresia de uluire de pe chipul meu, Ty izbucni şi el în râs. Apoi lăsă schiul şi bătu palma cu Tommy. Se vedea clar că cei doi erau buni prieteni. Şi îmi dădeam seama că se respectau enorm unul pe altul.

- Nu, glumeam, Blake. Mă distram. Trebuie să găseşti un mod de a te simţi bine, în orice faci. Dar serios, treaba mea astăzi nu este să te amuz, deşi sper că te vei simţi bine în ora pe care o vom petrece împreună. Şi cred că este adevărat că indiferent ce fel de afaceri facem, cu toţii trebuie să ne distrăm clienţii, pentru ca să-i facem să le placă să lucreze cu noi. După părerea mea, cine face afaceri face show şi, când mergem la lucru, suntem pe scenă. Trebuie să ne jucăm rolul şi să uimim publicul. Nimănui nu-i pasă

'Nota trad. Oliver Wendell Holmes (1809 - 1894), medic, profesor, conferenţiar şi scriitor american, considerat de contemporani drept unul dintre cei mai buni scriitori ai sec. al XIX-lea.

dacă ai o zi proastă. Ei vor doar să vadă spectacolul pentru care au plătit. Dar scopul meu adevărat, acum, este să-ţi prezint al doilea principiu de leadership ca să te stimulez şi mai mult să-ţi exprimi aptitudinile naturale de lider şi să arăţi tot ce poţi cât mai curând. Şi acest principiu poate fi rezumat în cinci cuvinte simple: *Vremurile grele dau mari lideri.* întâmplător, schiul este metafora perfectă pentru ca să te facă să înţelegi această idee. De asta eşti astăzi aici.

- *Vremurile grele dau mari lideri.* îmi place formularea asta, Ty. Seamănă cu proverbul: „Când acţiunea este dură, durii intră în acţiune."

- Da, aprobă Ty trecându-şi mâna prin părul blond. Uite, eu am o firmă. Tu lucrezi la o firmă. Este incredibil ce se întâmplă în lumea afacerilor astăzi, omule. Totul este haotic. Totul este în continuă schimbare. Nesiguranţă enormă, combinată cu negativism profund. Toate regulile jocului s-au schimbat. Concurenţa este mai sălbatică decât oricând. Clienţii sunt mai puţin loiali ca oricând. Tehnologia a schimbat total modul în care muncim. Iar globalizarea a uniformizat mediile de afaceri din toate ţările, astfel încât numai companiile formate din Lideri Fără Funcţie vor putea rezista. Situaţia ne stresează, ne zăpăceşte şi ne sperie pe cei mai mulţi, frate, strigă el, dând din mâini pentru a mări efectul dramatic.

- Trebuie să recunosc că ai dreptate, Ty. Chiar şi la librărie, simt mai mult ca oricând presiunea de a face lucrurile mai repede. Şi totul pare să se schimbe destul de semnificativ, la fiecare câteva luni. Se schimbă managerii. Se schimbă metoda după care facem inventarul. Sistemele informatice se schimbă constant. Şi noi trebuie să rămânem stăpâni pe situaţie - ba chiar să muncim mai bine. De multe ori mă simt copleşit.

- Te înţeleg, zise Ty, pe un ton meditativ şi serios. Şi ritmul acestor mari schimbări, care au loc în toate domeniile, nu dă semne că va încetini, omule. Se va accelera. Şi dacă îţi bagi capul sub birou şi speri că avalanşa schimbărilor va trece, vei sfârşi sufocat, ca acei nefericiţi prinşi pe neaşteptate sub o avalanşă de zăpadă pe munte. Nu există şanse reale de supravieţuire.

Eram impresionat de această metaforă a schimbărilor din lumea afacerilor.

Ty continuă:

- Dacă încerci să te opui, vei avea necazuri, omule. Ar fi ca şi când te-ai împotrivi coborârii, pe o pantă abruptă de schi, când inima îţi bate gata să- ţi sară din piept, iar tu te rostogoleşti chiar de la vârf. Singurul mod în care vei putea să ajungi întreg în vale este să te apleci pe pantă, în loc să încerci

să te opui. Singurul mod de a rămâne în siguranţă este să te apleci în direcţia în care eşti antrenat.

- Să te apleci pe pantă? am întrebat, nefiind familiarizat cu acest fel de a vorbi.

- Asta înseamnă, Blake, că pentru a schia pe pantele cele mai abrupte, trebuie să te apleci către pantă pentru a evita să cazi şi a nu-ţi pierde echilibrul. Deci trebuie de fapt să te apropii de sol, deşi te temi de el, în loc să te tragi înapoi. Da, este complet contraintuitiv. Dar dacă nu adopţi această tehnică, sigur vei avea probleme. Şi echipa de salvamontişti te va găsi probabil degerat pe munte, după ce toţi ceilalţi au ajuns acasă.

- Metafora asta se aplică şi pentru ceea ce fac eu la librărie, nu-i aşa, Ty? Dacă nu mă las antrenat de schimbări şi în schimb încerc să mă protejez, trăgându-mă înapoi spre vechiul mod de lucru, voi sfârşi îngheţat pe munte, ca să spun aşa. Şi sufocat sub avalanşa schimbării de care vorbeai, nu?

- Da, omule, exact aşa este. Dar dacă te relaxezi şi accepţi teama pe care o simţi, atunci când nu ştii ce ai de făcut, şi nici nu vezi prea bine încotro te îndrepţi, aşa cum am schiat şi eu pe unele dintre cele mai înşelătoare pârtii de pe pământ, atunci se întâmplă lucruri remarcabile. în situaţiile limită, când te simţi cel mai rău, te îndoieşti de forţele tale şi în creier îţi urlă gândul că în nici un caz nu vei mai putea să ajungi jos întreg, atunci te simţi mai viu ca oricând. Şi atunci te dezvolţi cel mai mult. *Teama pe care o învingi, atunci când ajungi la capătul puterilor, face de fapt ca puterile tale să crească.* Şi creşterea aceasta se manifestă nu numai prin faptul că lucrezi mult mai bine, ci şi că ai performanţe mai mari şi rezultate mai bune în toate aspectele vieţii, omule. Atunci când te apropii mereu tocmai de lucrurile de care te temi, în loc să le eviţi, devii nu numai cu mult mai sigur pe tine în afaceri. Devii şi cu mult mai puternic, în viaţa personală. Şi atunci înţelegi cât de tare eşti cu adevărat. Dacă eşti îndrăzneţ şi profiţi de situaţiile de care de fapt te temi, vei transforma teama în putere şi vei căpăta forţe noi. După cum spunea Nietzsche: „Ce nu te omoară te face mai puternic."

- Ce idei uimitoare, Ty! Sigur mă vor ajuta, pe plan profesional şi personal. Deci, schimbarea este de fapt ceva bun?

- Categoric. Şi condiţiile grele te vor face să-ţi perfecţionezi cunoştinţele, să-ţi arăţi talentele ascunse şi să lucrezi mai bine. Uite, în cazul schiului, oricine poate părea profesionist pe o pârtie uşoară. Dar adevăratul test al calităţilor tale este să schiezi pe pantele grele şi periculoase. Când îţi este mai

greu, atunci îţi dai seama cât de bună este tehnica ta. Şi cât de bun schior eşti. Exact la fel se întâmplă şi în afaceri. Oricine poate fi un star, când economia este puternică, concurenţa este slabă şi clienţii sunt fideli. Dar perioadele grele sunt cele care *demonstrează* ce stofa ai - şi ce fel de lider eşti.

Ty tăcu şi muşcă iar din sandviş, mestecând lacom în timp ce firimiturile de pâine îi cădeau pe jachetă. După ce luă şi o înghiţitură de apă, îşi continuă discursul despre leadership, bazat pe metafora schiului.

- De ce ţi-e teamă nu scapi, dar vei putea depăşi ceea ce accepţi, Blake. Uite, când se schimbă solul pe o pârtie de schi, trebuie să schimbi şi tu tehnica. *Trebuie să te adaptezi.* Altfel, cazi şi te loveşti. Nu schiezi la fel pe o pantă uşoară şi bine amenajată, sau pe zăpadă înaltă şi afanată. Acelaşi lucru se aplică şi la felul în care munceşti. *Noile condiţii cer o tehnică diferită.* Trebuie să te adaptezi.

- Sau vei cădea şi te vei răni, am repetat, complet concentrat asupra lecţiei pe care mi-o dădea acest fost schior profesionist.

- Corect. Şi cea mai bună tehnică pe care o poţi aplica este să fii Lider Fără Funcţie. Asta este ideea cea simplă, care îi va diferenţia pe cei mai buni oameni de afaceri de cei care vor eşua în viitor. Orice organizaţie care cultivă lideri la toate nivelurile va trece uşor prin schimbările aduse de această perioadă nesigură. Mai mult, orice companie care va adopta filosofia Liderului Fără Funcţie va constata că această perioadă dificilă este o binecuvântare, în timp ce concurenţa o va privi altfel şi vor fi eliminaţi din afaceri.

- O binecuvântare?

- Desigur. După cum îţi spuneam: oricine poate face figură bună, în condiţii bune. Deci când mediul de afaceri era sigur şi previzibil, nu era greu ca o companie să aibă profit şi să se extindă. Dar acum suntem, ca să zic aşa, în zăpadă mare şi pe nişte munţi groaznic de abrupţi. Numai o tehnică excelentă va putea funcţiona. Şi asta înseamnă Lideri Fără Funcţie. Organizaţiile care vor înţelege asta vor descoperi că au de înfruntat mult mai puţină concurenţă şi că au cu mult mai multe oportunităţi pentru a se dezvolta mult mai mult, în aceste timpuri turbulente. Companiile care sunt formate din lideri chiar îşi vor accelera creşterea, mărind ritmul inovării în timp ce concurenţa se retrage, îşi vor crea echipe mai bune investind în oameni, pe când rivalii lor îşi vor restrânge bugetele alocate cursurilor de perfecţionare şi vor recruta cele mai mari talente, în timp ce firmele din domeniu vor face concedieri. Şi astfel, companiile bune înţeleg că perioadele dificile sunt de

fapt adevărate daruri şi momente în care îşi pot lăsa concurenţa atât de mult în urmă, încât nu-i va mai ajunge niciodată.

- Grozav, am răspuns.

- Deci pentru a te adapta acestei perioade prin care trecem, te sfătuiesc să accepţi bucuros haosul, Blake. Să accepţi pericolul. Asumă-ţi riscuri inteligente şi ai curajul de a-ţi concentra talentele şi competenţele asupra celor mai mari oportunităţi, chiar dacă acest lucru te sperie. Cu cât îţi înfrunţi temerile şi te apropii de situaţiile dificile, cu atât mai extraordinare vor fi rezultatele care vor apărea. Cu cât faci lucrurile pe care te temi să le faci, cu atât mai mult vei demonstra ce înseamnă leadershipul adevărat. Şi cu cât te dedici mai mult muncii tale - şi vieţii însăşi - în condiţiile acestor schimbări profunde, cu atât mai mult vei primi. Viaţa este destul de corectă în privinţa asta, observă Ty, pe un ton filosofic. Primeşti direct proporţional cu ceea ce dai. Toată agitaţia asta te va duce departe, omule. Toate acestea sunt un dar minunat.

Ty adăugă:

- Şi ideea pe care trebuie să o reţii din discuţia noastră este că *vremurile grele dau mari lideri.* Terenul cel mai dificil creează cei mai buni schiori. Şi condiţiile cele mai dificile pot fi matricea care formează cei mai buni lideri. Asta este, de fapt, esenţa discuţiei noastre, omule. Dar pentru că ne temem atât de mult să părăsim pârtiile cunoscute pe care schiem, în general evităm riscurile. Şi astfel ratăm o mare şansă de a ne valorifica potenţialul latent. Dacă te fereşti de ceea ce ţi se pare dificil la locul de muncă, poţi crede că eşti în siguranţă în vremurile acestea grele, dar pe termen lung, este de fapt o manevră foarte periculoasă. Ceea ce m-a făcut pe mine să devin un schior fantastic a fost faptul că eu căutam pantele cele mai nesigure şi zăpada cea mai înaltă. Am înţeles de tânăr că singurul mod în care puteam fi bun pe terenuri super-dificile era să schiez regulat pe aceste terenuri. Asta nu numai că m-a făcut să arăt cât de bun pot fi. Mi-a oferit şi experienţa de care aveam nevoie, pentru a câştiga toate acele campionate mondiale.

- Şi femeile frumoase care au venit odată cu premiile, strigă Tommy făcând cu ochiul. Blake, nici n-o să-ţi vină să crezi poveştile lui Ty. Tipul ăsta a ştiut să trăiască. Dar asta rămâne pe altă dată.

- Altă dată, conveni Ty. Nu vreau să-l obosesc pe tânărul nostru prieten, Tom. Ce încerc să-ţi spun, Blake - şi scuză-mă dacă mă repet, dar un instructaj bun înseamnă şi să repeţi regulile succesului - este că o perioadă

atât de dificilă în afaceri implică de fapt ocazii incredibile ca fiecare dintre noi să devină un lider remarcabil. Şi pentru ca firmele să devină şi mai bune. Majoritatea oamenilor se ascund în cochilie când situaţia devine mai grea. Se retrag la adăpost. Resping orice îi scoate cât de puţin din zona lor de confort. Şi din păcate, procedând aşa, alungă şi şansa de a se dezvolta, de a deveni experţi şi de a avea realizări de durată. Cei curajoşi nu fug. Să nu uiţi asta niciodată, omule. Cei curajoşi îşi înăbuşă temerile, înainte ca temerile să-i înăbuşe pe ei.

- Cei curajoşi nu fug, am repetat sperând să reţin aceste cuvinte importante.

- îmi amintesc că odată schiam în Noua Zeelandă, la Remarkables. Era înainte să trec la profesionism, dar eram destul de bun ca să schiez zi-lu- mină. Şeful şcolii de schi, un sportiv de talie mondială numit Michel, şi cu mine, am mers pe unul dintre cele mai înalte vârfuri. Pe creastă, pe de o parte, am fost copleşit de frumuseţea peisajului, care-ţi tăia respiraţia. Se vedeau Alpii de Sud şi nişte lacuri fantastice, până departe la orizont. Aşa e în Noua Zeelandă. Dar pe de altă parte, eram *îngrozit.* Şi totuşi, ştiam că a renunţa atunci însemna să renunţ la progresele pe care le puteam face, şi mai ales la încrederea în mine pe care aş fi putut-o câştiga. Pentru că, aşa cum ţi-am mai spus, Blake, *atunci când eşti decis să-ţi atingi limitele, aceste limite se vor lărgi.* Deci ce crezi că am făcut?

- Ţi-ai înăbuşit frica şi ai schiat pe pârtia aceea, am răspuns, citând cuvintele lui Ty ca să-i arăt că ascultasem cu toată atenţia.

- Da. Am redus la zero vocea fricii şi am schiat cum nu mai schiasem niciodată până atunci. Am dat *tot* ce puteam. M-am aplecat spre pantă, mi-am forţat toate posibilităţile, am realizat recordul meu absolut. Şi pentru că acceptasem provocarea pe care mi-o punea în faţă acel vârf, am atins un vârf propriu. Am cucerit un Everest personal în dimineaţa aceea, omule. Am devenit cu mult mai priceput ca schior. încrederea în propriile mele forţe a crescut dintr-un salt. Şi gradul de respect de sine faţă de omul care eram a ajuns până la cer. Cu toţii avem Everesturile noastre, adânc ascunse în inimă. Trebuie să-ţi promiţi că le vei cuceri în fiecare zi. Ţine minte, *nu vei afla niciodată cât de sus poţi ajunge, dacă nici măcar nu încerci.* Şi nu ai trăit cu adevărat, până ce nu-ţi asumi riscurile şi nu-ţi înfrângi teama, afirmă Ty energic, plimbându-se încolo şi încoace prin magazin.

- Deci Liderii Fără Funcţie înţeleg cu fiecare fibră a fiinţei lor că numai condiţiile grele pot demonstra cine eşti cu adevărat. Ei ştiu bine că oricâtă

teamă ţi-ar inspira circumstanţele dificile, acestea trebuie să te şi entuziasmeze. Şi au convingerea totală că vremurile grele oferă cele mai bune ocazii de a-ţi demonstra aptitudinile de leadership. Cu cât condiţiile sunt mai extreme, cu atât ei se bucură, nu numai de ocazia de a-şi demonstra capacitatea, ci şi de a progresa. Aşadar, în loc să fugă de probleme, aleargă în întâmpinarea lor, omule. Şi pentru că muncesc şi trăiesc cu aceste principii, acum se simt în largul lor în situaţiile de care înainte le era teamă. E ceva, nu? *Cu cât petreci mai mult timp în afara zonei de confort, cu atât această zonă se lărgeşte.* Asta înseamnă că, dacă te soliciţi mai mult, lucrurile care te speriau odată încep să-ţi pară normale, adăugă Ty.

-Asta e o idee importantă pentru tine, Blake, interveni Tommy.

- încă un lucru pe care l-am învăţat schiind pe pârtiile cele mai dificile este că aşa îmi pot da seama de deficienţele mele. Cum spuneam mai înainte, pe pârtiile uşoare, oricine poate schia ca un campion. Dar când ajungi pe pârtiile abrupte, atunci încep să se vadă punctele slabe. Problemele cu postura corpului, sau cu echilibrul, sau chiar faptul că nu ţii beţele în poziţia corectă, toate ies la iveală, pentru că atunci când eşti mai solicitat, tehnica este pusă la încercare. Şi aceasta este o bună ocazie, pentru că îţi poţi da seama ce aspecte trebuie îmbunătăţite, dacă vrei să faci progrese.

- La fel se întâmplă în condiţii dificile pentru afaceri, am completat eu. Deficienţele sunt amplificate, nu-i aşa?

- Exact. Orice om, în perioade mai dificile, îşi poate descoperi punctele slabe şi poate deveni conştient de limitările tale. Iar companiile, în perioade de schimbări intense, pot descoperi ce anume le limitează, astfel încât să se adapteze rapid pentru a deveni mai eficiente, mai dinamice, mai profitabile. Firmele inteligente înţeleg că un mediu de afaceri dificil oferă consultanţă gratuită, prin care se pot dezvolta mai rapid şi avea mai mult succes.

- Este un punct de vedere extraordinar, Ty. înţeleg că îmi sugerezi să mă acomodez situaţiilor neplăcute? Şi să mă integrez în această atmosferă de schimbări, în loc să mă trag înapoi în faţa lor şi să mă cramponez de vechiul meu fel de gândire şi comportament, ca un schior speriat care se agaţă de munte.

- Numai dacă vrei într-adevăr să te dezvolţi şi să devii cu mult mai eficient - ca lider şi ca om. *Tocmai lucrurile de care te temi reprezintă calea către performanţele de leadership.* Una dintre practicile zilnice ale liderilor excelenţi este că facă ceva care îi solicită şi îi împinge până la propriile

limite. Vezi tu, nu poate exista dezvoltare sau progres fără senzaţia aceea de emoţie care îţi răvăşeşte stomacul şi face să-ţi bată inima. Cei mai mulţi oameni din jurul nostru ne învaţă încă de mici că disconfortul este ceva rău şi greşit şi că trebuie evitat cu orice preţ. De aceea ne fixăm mize mici şi rămânem oameni mărunţi. Nu ne aventurăm dincolo de obiceiurile şi de activităţile binecunoscute, care ne dau sentimentul de siguranţă. Dar pentru că ne agăţăm de siguranţa lucrurilor familiare, nu ştim ce este aventura. Nu cucerim tărâmuri noi. Şi niciodată nu ajungem în vârf.

- Ca să schiem de acolo, am spus cu un zâmbet.

- Da, ca să schiem de acolo, omule, afirmă Ty. A refuza oportunităţile aduse de schimbare este un mod tragic de a trăi. Şi modul cel mai trist de a muri.

Ty rămase tăcut câteva clipe. Apoi adăugă:

- Tatăl meu a murit aşa, Blake. A muncit douăzeci de ore pe zi, în aceeaşi fabrică, toată viaţa. în fiecare seară, ca să uite de tristeţea unei vieţi trăite numai pe jumătate, îşi îneca amarul în băutură. Ştiu că în fond era un om bun. Nu ne voia decât binele. Dar nu se putea schimba. Pur şi simplu, niciodată nu şi-a dat seama că ar fi putut fi un lider. A continuat să muncească şi să trăiască exact în acelaşi fel. Fără aspiraţii. Fără riscuri. Fără să progreseze. A murit la numai şaizeci şi doi de ani. în linişte, aproape fără să observe nimeni. De parcă viaţa lui nici nu contase. De parcă a trăit fără nici un rost. Totul din cauză că s-a temut să-şi învingă teama şi să caute tocmai situaţiile pe care le evita. Din cauză că nu a îndrăznit să iasă din zona de confort. Din cauză că s-a lăsat dominat de vocea îndoielii. Filosoful Seneca a spus-o atât de bine: „Nu îndrăznim, nu fiindcă este greu; este greu, fiindcă noi nu îndrăznim." încă mă gândesc mult la tatăl meu. Nu trece nici o zi fără să-mi amintesc de el. Şi fără să-mi promit că nu voi face la fel.

- îmi pare rău pentru tatăl tău, Ty, am spus încet.

- Să nu-ţi pară rău, omule. Copilăria mea grea m-a întărit. Şi exemplul tatălui meu este un avertisment şi îmi spune ce nu trebuie să fac şi cum nu trebuie să trăiesc. Deci şi asta a fost un dar. M-a învăţat care este diferenţa dintre a respira şi a trăi cu adevărat. Şi că este absolut necesar să alegi dezvoltarea şi nu să te complaci - deşi pe termen scurt, este mai uşor să te complaci. Oricum, te rog reţine ideea: Cu cât petreci mai mult timp în afara zonei de confort, cu atât această zonă se lărgeşte. Asta îţi va fi de folos în munca ta de la librărie. Hei, ia încrucişează-ţi braţele, îmi ceru Ty.

L-am ascultat.

- Cum te simţi cu braţele încrucişate aşa?

- Nu ştiu. Normal, cred. Aşa le ţin întotdeauna. Nu ştiu unde vrei să ajungi cu exerciţiul ăsta, am recunoscut eu.

- Nici o problemă. Vei înţelege imediat. Acum, încrucişează-le invers decât de obicei.

Contrar obiceiului, m-am forţat să-mi pun braţul drept peste cel stâng. Niciodată nu-mi încrucişasem braţele aşa. Era neobişnuit.

- E ciudat, i-am spus lui Ty.

Tommy mă privea amuzat. Era clar că se distrează pe seama mea.

- E normal să-ţi pară ciudat, Blake, explică Ty. Ori de câte ori încerci ceva nou, ţi se pare ciudat. Opinia publică susţine că dacă ceva pare ciudat, atunci trebuie să fie greşit. Mentalitatea mulţimii spune că dacă ceva nu e confortabil, trebuie să te întorci la situaţia în care te simţi bine. Dar, după cum te-am rugat să reţii, ori de câte ori vei îmbrăţişa schimbarea şi dezvoltarea, cu siguranţă te vei simţi ciudat. E un semn bun. Nu înseamnă decât că ai ieşit din zona de siguranţă. îţi formezi noi tipare de gândire şi de comportament. Câştigi cunoştinţe noi. îţi extinzi frontierele personale. Ce lucru perfect - chiar dacă te simţi ciudat!

- Deci, e bine să nu te simţi bine? am întrebat râzând.

- Bineînţeles! Dacă nu simţi acest disconfort de care vorbeam, înseamnă că nu te schimbi. Nu creşti, nu te dezvolţi. Ci doar îţi iroseşti timpul.

îmi ţineam braţele încmcişate la piept, în noua poziţie. Era tot mai interesant.

- Ştiai că tot ce ţi s-a întâmplat în trecut, inclusiv lucrurile neplăcute, a fost o *pregătire necesară* pentru a te aduce în acest punct, în care eşti în sfârşit gata să devii liderul care eşti cu adevărat? Tot ce ţi s-a întâmplat a fost minunat, omule, zise Ty cu convingere.

- Acum înţeleg asta, Ty, am recunoscut.

M-am gândit mai bine la mobilizarea mea în Irak. Nici un act eroic nu fusese făcut la adăpost, într-un buncăr. Şi fuga de o situaţie dificilă nu făcuse pe nimeni erou. Ca unitate militară, câştigam inevitabil atunci când, în focul unei lupte, executam impecabil planul strategic şi apoi porneam la asalt, uitând complet de ameninţarea pericolului. Adevărul era că *victoria era cu atât mai mare, cu cât riscurile fuseseră mai mari.* Exact asta îmi reamintea Ty. Perioadele grele doar *par* grele. De fapt, ne sunt cu atât mai utile. Ne călesc. Ne

creează confuzie în gândire şi teamă în inimă. Dar realitatea este că tocmai cele mai mari provocări sunt cele care implică şi dezvoltarea personală cea mai intensă. Şi duc la realizările cele mai marcante.

De parcă mi-ar fi ghicit gândurile, Ty zise:

- Marii lideri înţeleg foarte bine că orice te ajută să progresezi şi să te dezvolţi este un lucru cu adevărat bun. Şi în aceste vremuri nesigure, a-ţi cultiva calităţile şi aptitudinile de lider este cea mai bună, şi singura, tactică de supravieţuire. Mai trebuie să-ţi spun că, *de multe ori, trebuie să ajungi într-un impas înainte de a-ţi putea reconstrui viaţa cu mult mai bine.* Nu poţi avea o mare reuşită, până ce nu ai trecut printr-o cădere. Este înspăimântător, pentru că trecând de la omul care ai fost la cel care poţi fi şi de la vechiul mod de a lucra la un nou mod de a da performanţe, te afli un timp în zăpada înaltă a necunoscutului. Şi când eşti pierdut în sălbăticia necunoscutului, cele mai mari temeri şi îndoieli ies la suprafaţă. Te loveşti de sentimentul nesiguranţei. Te afli faţă în faţă cu îndoiala de sine. Principalul lucru pe care trebuie să-l înţelegi, în această perioadă, este că ori de câte ori faci un pas înainte şi adopţi schimbări, temerile se vor manifesta. Asta ţine de procesul de dobândire de noi abilităţi şi de activare a potenţialului natural de leadership. Te desprinzi de vechiul mod de a fi şi aderi la unul nou. Temeliile pe care stăteai înainte se clatină, şi de aceea senzaţia este neplăcută. Dar repet, este doar o senzaţie. Nu e nimic în neregulă. Vechile temelii şi structurile tradiţionale trebuie dărâmate pentru ca să-ţi construieşti altele mai bune. Aşa funcţionează schimbarea. Dar din confuzie se naşte o viziune clară. Din haos se naşte întotdeauna o nouă ordine. Şi dacă treci tară teamă prin acest proces de transformare, vei ajunge la această nouă ordine care este incomparabil mai bună decât cea dinaintea procesului de tranziţie.

- Deci impasul duce la reuşită, am repetat.

- Da. Nu te da bătut. Dar fă lucrurile de care te temi şi asumă-ţi riscuri inteligente. Fiecare dintre temerile tale va dispărea tot mai mult. Fă zilnic aceste lucruri şi îţi vei transforma cu eleganţă teama în forţă morală, zi de zi. Aşa capeţi încredere în tine şi devii invincibil. Caută riscul. îmbrăţişează schimbarea. Acţionează când apare ocazia. Ori de câte ori vei face astfel, îţi vei alimenta aptitudinile de lider. Şi în curând vei constata că poţi face *orice.* Să mă întorc la metafora mea. Deşi te simţi îngrozit când te afli pe vârful muntelui, acela este de fapt locul cel mai sigur pentru orice om de afaceri astăzi. Nu este uşor să fii acolo sus, făcând faţă schimbărilor, simţind că nu

ai stabilitate şi renunţând la modul în care erai obişnuit să faci lucrurile. Dar acela este singurul loc unde se află liderii. Este şi un loc unde ai o mare libertate, omule. A, şi să ştii, *toate temerile care îţi frânează progresul, ca lider şi ca fiinţă umană, nu sunt decât minciunile pe care ţi le-ai spus singur. Nu mai investi în ele! Pentru că viaţa este prea măreaţă ca să joci pe mize mici.*

- îmi place ce ai spus, Ty. Mă simt inspirat când te ascult vorbind astăzi, aici.

- Şi eu, adăugă Tommy cu entuziasm. Categoric devii mai bun cu vârsta.

Ty râse, apoi se reveni la comentariile lui despre timpurile grele care creează lideri mai buni.

- Uite, Blake. Un aspect esenţial al metodei Liderului Fără Funcţie este să începi să faci cu mult mai mult din ceea ce ştii că ar fi trebuit să faci în fiecare zi, până acum, în activitatea ta, dar pur şi simplu nu ai îndrăznit. *Teama nu te duce nicăieri.* Oamenii norocoşi nu sunt întâmplător aşa. Oamenii norocoşi *îşi creează* norocul. Şi reuşesc asta, asumându-şi riscuri cu temeritate şi profitând de ocaziile excelente. Este o prostie să rămâi pe pârtia începătorilor, dacă vrei să devii schior expert. Trebuie să treci pe pârtiile mai dure. Şi da, pe aceste pârtii îţi va fi într-adevăr foarte greu.

- Dar asta face parte din procesul dezvoltării, nu-i aşa?

- Exact. Fără disconfort nu te dezvolţi. De asta eu spun că de fapt eşti mai în siguranţă pe pârtiile abrupte.

- Este chiar adevărat? am întrebat cu sinceritate.

- Bineînţeles, pentru că dacă rămâi pe terenul uşor, ai găsit un mod sigur de a ajunge un schior ratat. Niciodată nu vei progresa. Vei tot încerca să rămâi în siguranţă pe pârtiile începătorilor, dar vei sfârşi înecat în mediocritate. Deci aceste pârtii lipsite de dificultăţi sunt de fapt locuri nesigure - dacă scopul tău este să-ţi activezi întregul potenţial.

- Şi aceeaşi metaforă se aplică şi în cazul atitudinii de lider la locul de muncă, nu-i aşa, Ty? Dacă refuz să îmbrăţişez schimbarea, să valorific ocaziile de a lucra mai bine, numai pentru că încerc să rămân în siguranţă în zona mea de confort, mă plasez de fapt pe un teren foarte nesigur şi periculos. Pentru că asta mă va face să-mi ratez cariera.

- De fapt, probabil vei fi concediat, pentru un astfel de comportament într-o perioadă atât de agitată pentru afaceri. Aşa că ai dreptate: a refuza să te schimbi şi să te dezvolţi este lucrul cel mai riscant pe care-l poţi face, sublime Ty cooperant.

- Mă impresionează să aud că acceptarea schimbării în condiţiile cele mai dificile şi mai precare este de fapt lucml cel mai puţin riscant pe care-1 poţi face. Ce paradox! am spus cu sinceritate, muşcând din sandvişul cu salam.

- Omule, acesta este paradoxul schimbării. Majoritatea angajaţilor şi majoritatea companiilor evită să se confrunte cu schimbarea. îşi îngroapă capetele în zăpadă şi speră că totul va trece. Se prefac că totul va fi bine, dacă se agaţă de felul lor obişnuit de a face afaceri. Dar nu-i aşa. Normali- tatea a dispărut. Neobişnuitul în afaceri este acum obişnuit. Şi mulţumirea de sine a devenit acum principalul inamic al victoriei. Locul cel mai sigur, şi poziţia cea mai inteligentă, este pe vârf. Iubind schimbările şi folosindu-le în avantajul tău, te vei dezvolta ca lider. îmi place să schiez periculos, omule. Cum ţi-am mai spus, mă face să mă simt viu. îmi aminteşte de ceea ce a spus odată Karl Wallenda, marele echilibrist: „Viaţa este acolo, pe sârmă. Restul e doar aşteptare." Dar dacă eşti mai viu ca oricând tocmai în situaţiile în care te dezvolţi? De ce să eviţi asta, omule?

- Este logic, am răspuns, luând încă o muşcătură din sandviş.

- Mario Andretti, pilot de formula 1, a spus odată: „Dacă totul este sub control, atunci înseamnă că mergi prea încet." Şi trebuie să repet un lucru, pentru că este extrem de important: situaţia trebuie într-adevăr să fie foarte proastă, înainte să o poţi reconstrui. Schimbarea profundă acţionează ca un fel de purificator. Da, poate distruge temeliile pe care ţi-ai bazat modul de a gândi şi de a acţiona. Dar poate că aceste temelii vechi trebuie să se prăbuşească, pentru a lăsa loc altora cu mult mai bune. Şi în cursul procesului de tranziţie de la vechile structuri care se prăbuşesc la cele noi care le înlocuiesc, există într-adevăr o perioadă foarte stresantă, plină de nesiguranţă. Dar este, probabil, asemănătoare cu transformarea unei omizi în fluture. Arată urât, dar din asta se naşte ceva frumos. „Ceea ce omida numeşte sfârşitul lumii este de fapt un fluture," spunea scriitorul Richard Bach. De regulă, dezordinea este semnul începutului unui progres real. Ceea ce este vechi trebuie să fie dat la o parte, pentru a lăsa loc pentru ceea ce este nou şi mai bun.

Mi-am amintit de bunicul meu. Când eram mic, mi-a povestit odată că în copilărie îi plăcea să se joace cu fluturii. într-o zi a văzut o omidă ieşind din cocon. Dar părea să se chinuie şi nu reuşea să iasă repede. încercând s-o ajute, îşi luă briceagul şi tăie ceea ce mai rămăsese din cocon. Dar în loc să se transforme într-un frumos fluture, omida muri imediat. Bunicul a aflat

mai târziu că trebuia mai întâi să spargă cu greu coconul, pentru a deveni fluture. Şi că scutind-o de acest efort, îi răpise şansa de a putea zbura. Din ce-mi spunea Ty, se părea că vremurile grele şi perioadele cu probleme din lumea afacerilor sunt, de fapt, ocazii similare de a ne creşte aripi. Şi de a ne exprima întregul potenţial.

- îmi amintesc că, fiind instructor de schi, dădeam lecţii pe munte, continuă Ty. Să spunem că venea pentru prima dată un schior destul de bun. îi dădeam câteva exerciţii, ca să-l învăţ să schieze şi mai bine. îi vorbeam despre câteva concepte noi, îi predam câteva tehnici avansate. Ce crezi că se întâmpla cu felul în care schiau, după prima lecţie?

- Evident, schiau mai bine, am răspuns.

- Nu. Schiau de fapt mai prost.

- Chiar aşa? Serios?

- Da. Dar numai pentru scurt timp - până ce asimilau noile cunoştinţe. Vezi tu, Blake, procesul de schimbare şi de dezvoltare presupune să porneşti de la situaţia în care eşti acum, să renunţi la tot ce ai ştiut, ca să poţi reconstrui lucrurile într-un mod mai bun. încă o dată, schiul este o metaforă foarte bună pentru acest proces. Clientul meu învăţa toate aceste lucruri noi, excelente, dar care contraziceau modul în care schia înainte de lecţia mea. Trebuia să înceapă să gândească altfel şi să acţioneze altfel, pentru a putea ajunge la nivelul superior ca schior. Aşa că trecea, inevitabil, printr-o perioadă de tranziţie plină de confuzie.

- Prăbuşire, am repetat.

- Exact. Părea un dezastru, şi unii elevi s-au simţit frustraţi. Dar trebuia *să aibă răbdare în acest proces al schimbării.* Şi să persevereze, deşi erau tentaţi să renunţe şi să revină la vechiul lor mod de gândire şi la vechiul lor stil de a schia. Dar nu era nimic în neregulă cu asta. Totul mergea normal. Şi cei care nu s-au dat bătuţi au fost uimiţi când au descoperit că deveniseră fantastic de buni.

- Deci procesul însuşi al schimbării este haotic. Dar dacă perseverezi şi ai răbdare, vei face progresele pe care le urmăreşti?

- Da. *Schimbarea este un proces dificil în perioada de tranziţie.* Şi poţi avea impresia că nimic nu merge şi că nu faci nici un pas înainte. Dar dacă te străduieşti să înveţi şi să progresezi, atunci te apropii de performanţele pe care le dorim cu toţii. Pentru a face faţă schimbării, este absolută nevoie de perseverenţă şi de răbdare. Elevii mei care exersau ceea ce îi învăţam şi îşi

acordau un timp pentru a asimila aceste noi cunoştinţe făceau întotdeauna progrese incredibile în privinţa tehnicii lor. întotdeauna erau cu mult mai buni la încheierea cursului, decât fuseseră la început.

- Nu mi-am dat seama până acum cât de importantă este schimbarea pentru om şi pentru orice organizaţie în general, fie că vorbim de companii sau de şcoli, de comunităţi sau chiar de ţări întregi, am spus.

- Dacă *alegi* să profiţi de ea, mă informă Ty. întotdeauna este o chestiune de opţiune. Poţi să te consideri victima ei şi să simţi că schimbarea este ceva care ţi se impune - adică, o forţă din exterior asupra căreia nu ai nici un control.

- Sau îmi pot folosi aptitudinile naturale, ca să devin Lider Fără Funcţie, l-am întrerupt.

- Ai înţeles, omule. Să treci de la atitudinea de victimă la cea de lider: să faci tu alegerea, aceasta este diferenţa *esenţială*. îţi vei forma o mentalitate prin care accepţi schimbările şi nesiguranţa şi *le foloseşti în avantajul tău.* Te serveşti de ele ca să îţi promovezi aptitudinile de lider. Le exploatezi, pentru a-ţi aduce contribuţia la progresul companiei, indiferent dacă ai sau nu autoritatea formală pe care ţi-o conferă o funcţie de conducere. Şi valorifici toate aceste schimbări, pentru a-ţi exprima posibilităţile, aşa încât să devii o fiinţă mai bună şi mai fericită.

- E un punct de vedere foarte interesant, Ty.

- *Problemele nu sunt probleme decât atunci când le facem noi să fie.* Victimele ţipă: „De ce mi se întâmplă tocmai mie?" Dar liderii, pe de altă parte, strigă: „Acum o să arăt ce pot!" zise Ty cu un zâmbet fugar. Şi apoi urmăresc cele mai interesante oportunităţi şi se dedică realizării unor rezultate excepţionale. „Epoca aceasta, ca de altfel toate epocile, este foarte bună, dacă ştim ce să facem cu ea," spunea Ralph Waldo Emerson.

- Hei! Strigă el. Era să uit. Trebuie să-ţi spun care sunt cele cinci reguli ale mele. Acestea sunt cinci lucruri pe care trebuie să le faci - începând de azi - ca să pui în practică lecţia *Vremurile grele dau mari lideri.* După cum ştii, Blake, acesta este al doilea din cele patru principii în care constă filo- sofia Liderului Fără Funcţie. Am un acronim pentru tine.

- Văd că vă plac acronimele, am spus cu simpatie.

- Da, ne plac la nebunie, omule. Dar avem şi un motiv pentru asta: acronimele ţi se imprimă în minte, ca o melodie care ţi-a plăcut. Acronimele noastre îţi vor fixa în memorie cele cinci reguli practice pe care ţi le vom da fiecare dintre noi. Aşa că nu le vei uita niciodată.

- Perfect, Ty. Deci care este acronimul tău?

- *SPARK*[1], răspunse el scurt. Filosofia Liderului Fără Funcţie înseamnă să fii o lumină în lumea asta întunecată şi agitată. Este atâta negativism, în această perioadă de schimbare rapidă. Toţi îşi fac atâtea griji. Toţi trăiesc într-o stare de adevărată teamă, fără să aibă nici o idee despre ce le va aduce viitorul. Acum este nevoie, în mediul de afaceri, de oameni care să fie lumină pentru ceilalţi. Care să le arate o ieşire plină de speranţă. Care să fie ca nişte scântei, în tot ceea ce fac.

- îmi place acronimul, am spus sincer.

- Prietene, eu mă bucur când tu te bucuri. Deci să trecem la treabă. Iniţiala S din SPARK înseamnă *Să Vorbeşti Deschis*[2]. Filosofia Liderului Fără Funcţie presupune să comunici într-un mod sincer, plin de adevăr, prin care să-i inspiri pe ceilalţi. în perioade tulburi, există o tendinţă naturală de a nu mai vorbi deschis, de a spune generalităţi vagi care nu înseamnă nimic, dar care menţin starea de lucruri neschimbată, şi în general de a vorbi în aşa fel încât să-ţi protejezi sfera de influenţă. Dar problema este că acest fel de a comunica duce la lipsă de încredere reciprocă. Cei din jurul tău preferă să li se spună adevărul, să ştie cum stau lucrurile şi nu să audă sloganuri care cosmetizează realitatea pe care evităm să o privim în faţă. Şi dă-mi voie să te întreb, cum ai putea profita de oportunităţile pe care ţi le oferă marile schimbări, dacă nu vorbeşti deschis despre ce anume nu merge bine, unde vrei să ajungă echipa ta şi în ce direcţie trebuie să se îndrepte întreaga companie?

- Nu poţi, am răspuns imediat.

-Aşa este. Deci o astfel de comunicare nu demonstrează nici un fel de leadership. Cum spuneam, astăzi oamenii de afaceri vor să fie înconjuraţi de oameni care spun lucrurilor pe nume. Care sunt sinceri. Care vorbesc direct. Care sunt spectaculos de oneşti. Dacă spui *adevărul curat,* şi numai adevărul, vei obţine încrederea şi respectul celorlalţi. Clienţii ştiu că le vei răspunde cinstit. Colegii de echipă ştiu că nu eşti duplicitar. Şi tu însuţi ştii că eşti integru şi curajos. Da, acest mod îndrăzneţ de a comunica este rar în zilele noastre, dar cu atâta nesiguranţă, oamenii vor să ştie cum stau. Şi îi apreciază cu adevărat pe cei dispuşi să aibă curajul de a spune ce gândesc - chiar dacă le este greu. Liderii Fără Funcţie spun întotdeauna lucrurile pe care cei mai slabi şi fără performanţe le ocolesc. Ei comunică întotdeauna

[1]*Nota trad.* în original, *Spark* - scânteie.
[2]*Nota trad.* în original, *Speak With Candor*.

într-un mod izbitor de direct şi de adevărat. Ei sunt întotdeauna primii care rostesc adevărul, chiar dacă le tremură vocea şi le transpiră palmele.

- Deci ei se apropie de situaţiile dificile, aşa cum schiorul se apleacă spre pantă, am observat, folosindu-mă de metafora lui Ty.

- îmi place formularea asta, Tommy, zise Ty. Şi să ştii, chiar dacă cel căruia trebuie să-i vorbeşti deschis nu e încântat de ce-i spui - sau nici măcar nu înţelege ce spui - acesta *nu* este un motiv ca să nu te exprimi deschis. Atitudinea de lider presupune să ţii mai mult la sinceritate, decât la aprobarea celorlalţi. Apoi privi spre prietenul său.

Tommy era palid din nou. Respira cu greu. Apoi începu să tuşească. Eram îngrijorat pentru el. Era a doua oară, într-un interval de numai câteva ore, când mentorul meu părea să se simtă rău. La prima noastră întâlnire de la librărie, Tommy radia vitalitate, în ciuda vârstei lui înaintate. La cimitir, dimineaţa devreme, fusese în cea mai bună dispoziţie şi părea să strălucească de sănătate. Dar acum, în magazinul lui Ty Boyd, Tommy părea foarte fragil. Şi bolnav.

- Te simţi bine, Tommy? l-am întrebat repede, îngrijorat.

- Nu prea ştiu ce este cu mine, Blake, recunoscu el cu o voce nesigură.

Ty părea şi el speriat.

- Ne putem opri dacă vrei, Tommy.

- Nu. Mulţumesc, domnilor. Vă sunt recunoscător pentru grijă, dar o să-mi revin. Vreau ca Blake să înveţe astăzi tot ce trebuie să ştie, Ty.' Cred că el va face într-adevăr nişte lucruri spectaculoase cu filosofia LFF şi că va populariza metoda noastră prea puţin cunoscută între oamenii de afaceri şi toţi cei care au nevoie de ea. Mi-a promis asta. Aşa că este foarte important să continuăm.

- Sunt un om de cuvânt, Tommy. Am înţeles importanţa unui jurământ atunci când am intrat în armată. Şi voi onora înţelegerea noastră, am confirmat eu.

- Ştiu asta, prietene. Te rog, ai grijă să cunoască filosofia Liderului Fără Funcţie cât mai mulţi oameni. Nu numai că vor deveni lideri, punându-şi la lucru aptitudinile înnăscute, dar la rândul lor îi vor îndemna pe alţii să facă acelaşi lucru. Deci, să continuăm. O să-mi revin.

Ty aprobă din cap.

- Bine, *deci o organizaţie cu astfel de cultură în care oamenii nu pot vorbi deschis este un loc în care se trăieşte în înşelare şi în imaginar.* După

cum am spus, cum să construieşti o organizaţie de vârf, dacă nimeni nu spune adevărul cu privire la ce anume trebuie îmbunătăţit? Şi mai ales în perioadele dificile, este esenţial nu numai să existe o comunicare impecabilă, dar şi să *comunici intens* cu fiecare dintre acţionari. Să comunici intens cu colegii de echipă. Să comunici intens cu furnizorii. Să comunici intens cu clienţii. Să asculţi cu atenţie opinia fiecăruia. Asta împiedică să se stârnească zvonuri şi să se răspândească bârfa. Relaţiile în companie se menţin impecabile. Problemele nu rămân nerezolvate. Neînţelegerile nu se amplifică. Şi oamenii simt că-ţi pasă cu adevărat de ei şi de nevoile lor. De altfel, asta presupune „contactul direct."

- „Contact direct?" am întrebat.

- Da. Nu trimite niciodată un mesaj, dacă te poţi întâlni cu cineva în persoană. Ieşi din birou şi mergi să discuţi cu colegul de echipă, dacă trebuie să rezolvaţi o problemă sau doar să menţineţi legătura. împrieteneşte-te, sau cel puţin petrece timp de calitate cu clienţii, pe cât posibil. Nu te ascunde în spatele tehnologiei, când este nevoie de contact personal. Şi ultimul lucru pe care ţi-1 spun despre comunicare şi despre vorbirea deschisă este că *dacă un lucru este important pentru cineva la care ţii, atunci trebuie să fie important şi pentru tine.*

- îmi place ideea, Ty. „Dacă un lucru este important pentru cineva la care ţin, atunci trebuie să fie important şi pentru mine."

- Este o regulă pe care e important s-o aplici, omule. Mie mi-a folosit foarte mult la acest magazin. Unii dintre clienţii mei vin aici de peste douăzeci de ani. Conduc o oră ca să vină aici, doar ca să facă afacerea cu mine. Asta înseamnă loialitate. Oricum, cred că tot ce vreau să-ţi spun este că în perioade ca aceasta, niciodată nu poţi spune că ai exagerat cu comunicarea. Şi că una dintre cele mai importante sarcini ale Liderilor Fără Funcţie este să ofere informaţii corecte, speranţe puternice şi o încredere motivantă în viitor, unei organizaţii cuprinse de teamă. învaţă să comunici ca un profesionist. Este unul dintre lucrurile pentru care eşti plătit.

- Uneori, mă întreb dacă sunt prea sincer când vorbesc cu colegii de la librărie, dacă nu cumva îi jignesc, am spus meditând la sfaturile lui Ty.

- Există o deosebire între a fi sincer şi a fi nepoliticos, Blake. Foloseşte- ţi discernământul. Şi ţine minte: *Poţi spune orice vrei, atâta timp cât o spui cu respect.*

- încă o formulare bună, am recunoscut eu, cooperant.

- Şi care dă rezultate excelente în muncă! strigă Tommy, răsfoind o revistă de schi şi părând să se simtă mai bine.

- Este adevărat, continuă Ty. Poţi vorbi sincer, spunând tot ce ai de spus, atâta timp cât te exprimi în mod respectuos, şi-i permiţi interlocutorului să-şi păstreze respectul de sine. Asta este foarte important. Cuvintele pot răni, omule. Oamenii îşi vor aminti că i-ai jignit, şi după douăzeci de ani. Cuvintele au o mare putere. Şi totuşi, cei mai mulţi dintre noi uită asta. Vorbim dur şi îi rănim pe ceilalţi, pentru că nu ne controlăm cuvintele. Scriem lucruri care pot fi neplăcute, folosind cuvinte care insultă. Cei mai buni lideri se poartă însă cu totul altfel. în *orice* discuţie, le reamintesc oamenilor cât sunt de buni. Şi îi inspiră să'fie şi mai buni. Marii lideri folosesc întotdeauna cuvinte încurajatoare, motivante şi pozitive, care îi fac pe ceilalţi să treacă la fapte strălucite. Gândeşte-te, de exemplu, la cât de mult au putut realiza lideri ca John F. Kennedy, Gandhi, Mandela şi Martin Luther King, Jr, numai prin forţa cuvintelor lor.

- Nu m-am gândit niciodată la puterea cuvintelor!

- Au o mare putere. Cuvintele tale le pot dezvălui oamenilor posibilităţi pe care nici nu le bănuiau. Cuvintele tale îi pot face mai mulţumiţi de ei înşişi. Cuvintele tale îi pot determina să îşi depăşească limitele - şi să lucreze cu rezultate strălucite chiar în zilele cele mai stresante. Uite, Blake, dacă cineva face multe greşeli, de obicei i se spune: „Nu faci treabă bună, şi ai grijă să nu cumva s-o ţii tot aşa." Dar genul acesta de comunicare descurajează. Da, fii sincer şi vorbeşte clar. Desigur, fii un lider puternic. Dar de ce n-ai spune: „Apreciez efortul pe care îl faci şi aş vreau să-ţi prezint câteva idei care te vor ajuta să ai rezultate mai bune." Majoritatea oamenilor de afaceri au un limbaj atât de negativist! Se înşală, crezând că trebuie să vorbească dur pentru a obţine performanţe de la angajaţi. Dar obţii cu mult mai mult, dacă vorbeşti încurajator. Poţi spune exact ceea ce doreşti, folosind termeni motivanţi. Totul stă în exprimare. Şi cei mai buni comunicatori înţeleg asta. De altfel, trebuie să-ţi spun că prin cuvinte îţi poţi influenţa şi *propria* stare de spirit.

- Serios?

- Fără îndoială. Cuvintele pe care le rosteşti determină felul în care te simţi. Dacă numeşti „dezastru" o situaţie care reprezintă o provocare, determini o anumită reacţie emoţională, care ar fi complet diferită dacă ai

spune că situaţia este „interesantă” sau „o ocazie de a progresa.” De limbajul pe care îl folosim depinde dacă vom reacţiona, în aceleaşi condiţii, cu optimism sau cu apatie. Şi trebuie să ştii că, de fapt, cuvintele pe care le rosteşti nu sunt decât gândurile tale exprimate verbal. Limbajul ne dezvăluie modul de a gândi.

- Iar modul de a gândi ne determină comportamentul, care, la rândul său, creează toate rezultatele pe care le obţii, am completat.

- Da. Liderii Fără Funcţie îşi folosesc cuvintele în mod *impecabil.* Nu bârfesc. Nu se plâng. Nu condamnă. Şi nu înjură niciodată. Singurele cuvinte pe care se străduiesc să le folosească zi de zi sunt acele care inspiră, motivează şi înalţă.

- Nu numai pe cei din jur, dar şi pe ei înşişi.

- Exact, confirmă Ty. Deci fii atent la *fiecare* cuvânt pe care îl pronunţi. Vei fi surprins cât de mult „rafinarea” vocabularului te energizează, îţi măreşte pasiunea pentru performanţă, ritmul în care inovezi şi modul în care munceşti în general. Cuvintele care îţi ies din gură determină şi felul în care vorbesc toţi cei din jur, pentru că îi influenţezi prin exemplul tău. Cuvintele sunt contagioase. Deci, folosind limbajul de leadership, vei îmbunătăţi cultura organizaţională a companiei tale. Şi trebuie să mai spun că vei consolida şi aspectele despre care vorbeşti. Deci, dacă o mare parte din timp, bombăneşti, protestezi şi te plângi de stresul şi problemele pe care le ai la serviciu, de fapt vei mări stresul şi problemele, aşa cum le percepi tu. Pentru că lucrurile pe care te concentrezi se dezvoltă. Şi energia ta se consumă în direcţia pe care o indici prin cuvintele tale. Deci vorbind despre un anumit lucru, îl amplifici deoarece îi acorzi atenţia şi energia ta. După cum spunea părintele psihologiei modeme, William James[1] : „Experienţa noastră este formată din lucrurile pe care le cultivăm.” Gândeşte-te bine la propoziţia asta, omule. Este incredibil de importantă. Dacă vorbeşti de rău un coleg, de fapt vei amplifica negativismul gândirii tale. Dacă te plângi încontinuu de ceea ce nu merge în cariera ta, sau în viaţa ta personală, vei avea parte mai mult chiar de lucrurile pe care ai dori să le eviţi. Cuvintele au această putere.

- Deci, pentru atitudinea de lider este foarte important să-ţi creezi un vocabular de leadership, am rezumat, pentru a asimila ideea mai bine.

'Nota trad. William James (1842 - 1919), pionier al psihologiei americane şi filosof.

- Da, este. Este într-adevăr, Blake. Fă-ţi o prioritate din a folosi un limbaj de înaltă clasă. Şi aşa ajung la iniţiala P din *SPARK*. P înseamnă Priorităţi[1]. Cu toată agitaţia din lumea afacerilor de astăzi, este atât de uşor să pierzi din vedere care îţi sunt misiunea, valorile şi obiectivele. Când totul în jurul tău pare să se dezintegreze, eşti foarte tentat să fii distras. Dar Liderii Fără Funcţie sunt consecvenţi. Ei se concentrează asupra a ceea ce este cu adevărat important. Ei au disciplina de a rămâne fideli aspectelor fundamentale. Şi muncesc - şi trăiesc - conform unui principiu simplu: *Urmăreşte ce-i mai bun şi ignoră restul.* Faptul că nu se abat de la această regulă este unul dintre principalele secrete ale performanţelor lor uimitoare. Un alt mod de abordare a principiului pe care ţi-1 prezint este să consideri că leadershipul înseamnă *să ştii foarte puţin despre majoritatea lucrurilor şi enorm de multe despre doar câteva lucruri.* Dar astfel, devii fantastic de bun la cele câteva lucruri asupra cărora te concentrezi. Concentrare. Concentrare. Concentrare. Concentrare. Până la obsesie.

- Dar obsesiile nu sunt dăunătoare? am întrebat.

-Nu şi dacă este vorba de obsesii sănătoase. Dacă dezvolţi o dorinţă arzătoare de a avea performanţe, pentru că ele reprezintă vehiculul care te ajută să dai tot ce ai mai bun, acesta este un lucru incredibil de sănătos. Dacă devii dependent de construirea unei organizaţii excepţionale, care să ofere produse şi servicii extraordinare altor oameni, este ceva minunat. Dacă eşti mânat de o dorinţă fierbinte de a-ţi transforma temerile în putere şi slăbiciunile în calităţi, aceasta este o aspiraţie formidabil de pozitivă. Deci, nu, concentrarea obsesivă asupra lucrurilor care contează cel mai mult pentru tine nu este ceva nesănătos. Este de fapt calea spre succes, în lumea aceasta care îţi pune în faţă prea multe opţiuni şi prea multă informaţie.

- Eu sunt împrăştiat la serviciu, Ty, am recunoscut. Se pare că nu mă pot concentra asupra unui lucru prea mult timp. Şi cu toate telefoanele, mesajele primite pe e-mail, şi cu şirul constant de alte întreruperi, la sfârşitul zilei simt că am fost cu siguranţă foarte ocupat, dar că nu am reuşit să fac prea multe. Şi acest sentiment se adaugă la stresul zilnic.

- Şi chiar dacă în loc să te afli în treabă, ai face ceva util, tot este esenţial să ţii minte că a face ceva *nu* este totuna cu a face lucruri mari. Prea mulţi dintre noi muncim doar ca să facem ceva, în aceste timpuri de mare nesiguranţă şi de schimbări tumultoase. Mulţi dintre noi muncesc chiar mult

"Nota trad. în original, *Prioritize* - a stabili priorităţile.

mai mult, dar realizează cu mult mai puţin. Iată un lucru la care trebuie să te gândeşti mereu: să treci de la o complexitate haotică la o simplitate elegantă. în perioada aceasta de turbulenţe şi de răsturnări fundamentale, este foarte uşor să îţi pierzi concentrarea şi să excelezi la aflarea în treabă, în loc să fii productiv şi să creezi rezultate inteligente. Dar de ce să fii excepţional de ocupat cu lucruri inutile? Nu are nici un rost să-ţi petreci zilele urcând o serie de munţi, numai pentru a-ţi da seama în final că ai escaladat munţii greşiţi. Ce groaznică irosire a celor mai preţioase resurse de leadership: timpul tău, talentul tău şi - mai ales - energia ta! Energia personală este cel mai valoros activ în afaceri astăzi. Poţi fi un geniu, poţi avea nenumărate oportunităţi minunate, ca şi un plan de urmat. Dar dacă nu ai energie în fiecare zi, nu vei realiza nimic. Cu toată agitaţia şi schimbările profunde care au ioc acum, e mai uşor ca oricând să fii distras. Să-ţi petreci zilele făcând ce nu trebuie. Să te specializezi în nimicuri. Şi asta te stoarce de energie. Este cu mult mai inteligent să fii productiv - şi să te concentrezi asupra unor rezultate reale.

- Este atât de logic, Ty!

- Cei mai buni lideri rămân extraodinar de concentraţi asupra celor mai importante sarcini. Ei iau hotărârea de nezdruncinat de a se concentra cu o disciplină aproape militărească asupra celor mai bune oportunităţi şi de a refuza să fie distraşi de orice altceva. Ei au capacitatea de a-şi fixa atenţia asupra obiectivelor şi de a spune nu la orice altceva. Trebuie să-ţi cunoşti bine priorităţile. Apoi să ai destul auto-control şi inteligenţă a execuţiei, încât să renunţi la tot restul. Hei, ştiu că vorbesc ca un director general, dar sunt doar un om obişnuit. Citesc mult şi îmi place jocul minunat al afacerilor. Seamănă mult cu sportul. Şi este atât de interesant! Oricum, ceea ce vreau să-ţi spun, Blake, este că trebuie să treci de la complexitate la simplitate, debarasându-te de toate activităţile nesemnificative, ca să faci loc în ziua de lucru unei concentrări obsesive asupra activităţilor de mare efect.

- Sunt idei foarte bune, Ty, am spus.

- Am citit nu numai o mulţime de cărţi de afaceri, dar şi o serie de biografii. îmi place să privesc din punctul de vedere al celor mai mari personalităţi din istorie. Am realizat că leadershipul şi succesul sunt ca un cod secret, pe care oamenii nu-1 cunosc. Toţi marii performeri au aceleaşi practici şi obţin rezultate făcând ceea ce fac.

- Deci tu ai spart codul, am spus luând o gură de apă.

- Exact, răspunse Ty, mulţumit de răspunsul meu. îmi amintesc că am citit o carte despre Michelangelo, marele sculptor. Avea o tehnică excelentă pentru capodoperele lui: mai întâi, vizualiza forma perfectă a sculpturii, în blocul neprelucrat de marmură. Apoi îndepărta cu dalta toată piatra care era în plus. Aceeaşi idee se aplică şi în activitatea Liderilor Fără Funcţie. îndepărtează toate mărunţişurile, ca să poţi să treci la treabă. Foloseşte fiecare minut din timpul tău făcând *numai* acele lucruri care te vor apropia de obiectivele tale. Fă lucruri mai puţine dar mai bune, Blake. Pentru că cei care încearcă să le facă pe toate, în final nu realizează nimic. Concentrare. Concentrare. Concentrare. Concentrare, repetă el emfatic.

Ty adăugă imediat:

- îţi sugerez să-ţi aminteşti regula celor 80/20: 80 la sută din rezultate vin din 20 la sută din acţiuni. Practică asiduu cele câteva activităţi preţioase care generează marea majoritate a realizărilor tale. Şi apoi vei deveni foarte, foarte bun la aceste lucruri. Fii excepţional de selectiv cu acţiunile tale, şi vei vedea rezultate excepţionale. Liderii Fără Funcţie trăiesc şi respiră prin Nucleul Vital.

- Nucleul Vital? am întrebat, confruntat cu încă un termen nefamiliar.

- Nucleul Vital înseamnă cele câteva activităţi principale care au potenţialul de a te duce la forma ta proprie, unică, de leadership la nivel înalt în munca ta, îmi explică Ty.

- Şi în viaţa personală, Blake, adăugă Tommy, pentru că cele două aspecte sunt întotdeauna în legătură. După cum spunea Gandhi: „Nu poţi face ceva bun într-o privinţă în timp ce greşeşti în alta. Viaţa este un tot indivizibil." întotdeauna viaţa personală se reflectă în cea profesională, şi invers.

- Tommy are perfectă dreptate, Blake. Ştiu că până la sfârşitul zilei de astăzi, vei învăţa câteva lucruri importante despre menţinerea unui echilibru în viaţă. Dar deocamdată, te îndemn să te concentrezi numai asupra celor câteva activităţi care te vor ajuta să-ţi realizezi cele mai importante priorităţi. Lucrând în felul pe care ţi-1 propun eu, vei trece de la zile de muncă pline de stres şi aglomerate la ore de muncă pline de productivitate şi simplitate. Şi, de necrezut, deoarece vei face mai puţine lucruri şi mai bine, vei avea şi cu mult mai mult timp.

- Practic, continuă Ty, muşcând iarăşi din sandviş, iată ce îţi sugerez să faci. în fiecare dimineaţă, înainte de a ieşi din casă, fa-ţi puţin timp pentru

tine. în timpul acesta, *gândeşte.* Uneori, trebuie să încetineşti puţin ca să poţi lua viteză. Să meditezi în linişte, când restul lumii doarme, este o disciplină excelentă pentru performanţe excepţionale. Introspecţia creează o viziune mai clară. Şi cu cât mai clar vezi care sunt cele mai mari oportunităţi şi cele mai bune mişcări, cu atât mai rapid vei ajunge în vârful muntelui. Numai acest obicei te va ajuta să treci de la aflarea în treabă la stăpânirea artei de a obţine rezultate inteligente. Şi, în legătură cu acest moment de linişte din fiecare dimineaţă, este incredibil de valoros obiceiul de a-ţi stabili obiective zilnice. Ţi-a vorbit Anna despre regula celor „5 obiective zilnice," Blake?

- Da. Un instrument de lucru minunat. Una dintre cele mai bune tactici de leadership pe care le-am învăţat până acum, Ty.

- Splendid. Aşadar, în fiecare zi, îţi recomand să-ţi scrii pe hârtie cele 5 obiective. Asta te va face să te concentrezi foarte eficient asupra priorităţilor. Stabilirea de obiective şi notarea intenţiilor pe hârtie, astfel încât să devină vii şi reale şi să nu rămână nişte vagi generalităţi, nu numai că te face să te simţi responsabil pentru priorităţile tale, ci şi să-ţi eliberezi energia pozitivă. Ceea ce te ajută să obţii rezultate chiar mai rapid.

- Şi litera A? Am întrebat, simţind că Ty era gata să treacă la următoarea iniţială din acronimul SPARK, pentru a mă ajuta să aplic principiul *Vremurile grele dau mari lideri,* al filosofiei Liderului Fără Funcţie.

- Reprezintă ideea următoare: *Adversităţile Nasc Oportunităţi*'. Unul dintre cele mai valoroase lucruri pe care le poţi învăţa de la mine este ideea că *fiecare* obstacol aduce cu el o oportunitate chiar cu mult mai mare. Fiecare blestem este asociat cu o binecuvântare. Fiecare aparent eşec aduce cu el un dar - deschide o uşă care, dacă ai ochi să o vezi şi curajul de a intra, îţi va aduce mai mult succes decât înainte de a întâlni problema respectivă. „Stelele se văd numai când este destul de întuneric," spune un vechi proverb. Te rog să nu uiţi că fiecare adversitate aduce cu ea şi ceva bun. *Şi că pentru fiecare vis care moare, se naşte un altul mai bun.* Nu trebuie decât să înveţi să vezi lucrurile din perspectiva asta. Problemele nu sunt în realitate decât puncte de plecare pentru posibilităţi mai mari. De fapt, nici o situaţie nu este nici rea nici bună. Există, pur şi simplu. Modul în care o percepem o face „bună" sau „rea." Iar vestea excelentă este că acest lucru depinde numai de noi. [1]

[1]*Nota trad.* în original, *Adversity Breeds Opportunity.*

- Când o uşă se închide, o alta se deschide? am meditat cu voce tare.

- Cam aşa ceva. Nu este vorba numai de faptul că atunci când se închide o uşă, ţi se deschide o alta, omule. Dar această uşă care se deschide reprezintă şansa de a deveni chiar mai bun decât erai înainte. Crizele ascund oportunităţi excepţionale. Aminteşte-ţi că cei mai puternici şi mai remarcabili lideri s-au format datorită problemelor şi obstacolelor. Greutăţile stârnesc o nobilă îndrăzneală în fiecare dintre noi - dacă le permitem să facă asta. Este de aşteptat să fii rănit, descurajat, să fii lovit, dacă faci afaceri în această perioadă de schimbări dramatice. întrebarea nu este dacă vei întâlni dificultăţi. Asta e sigur. întrebarea este cum vei reacţiona în faţa lor. Şi cât de repede te vei ridica după ce eşti doborât. De asemenea, te rog să reţii că dacă nu ai trecut prin valea acestor necazuri, poate nu vei şti să înţelegi ce victorie înseamnă să ajungi în vârful muntelui.

- Ştii, ai dreptate, Ty. Cel mai mult am apreciat lucrurile pentru care a trebuit să fac mari sacrificii. Cred că victoriile cele mai preţioase din viaţă au fost cele câştigate cu greu.

- Şi adversităţile pot fi un mijloc prin care să te înalţi până la nivelul unor realizări - şi al unei fericiri - cu mult mai mari. „Nu am învăţa niciodată ce sunt curajul şi răbdarea, dacă pe lume nu ar fi decât bucurii," scria Hellen Keller. Leadershipul înseamnă să profiţi de perioadele grele şi *să le foloseşti în avantajul tău.* Să vezi obstacolele ca pe o binecuvântare deghizată. Trebuie să exersezi acest mod de a gândi. Dar ştiu că vei reuşi, Blake. Sunt convins.

- îţi mulţumesc pentru că mi-ai spus asta, Ty. Categoric, nu mai vreau să fac pe victima. Şi după ziua de astăzi, sunt sigur că nu voi mai face asta. Astăzi mă simt mai inspirat decât am fost de mult. Simt că pot să sper din nou, mă simt puternic din nou, am curaj din nou. Simt că viaţa mea are un sens şi un scop acum. Acum ştiu că pot fi lider şi că munca mea poate fi profund importantă, chiar dacă nu am nici o funcţie. Dar vreau să fiu cinstit cu voi amândoi. Tot ce am învăţat astăzi este atât de logic. Şi totul poate fi pus în practică foarte uşor. Dar dacă mâine dimineaţă mă trezesc, sunt singur în apartamentul meu şi aud iarăşi glasul acela al temerilor care, cum spuneai, îţi răsună în minte în vârful muntelui? Ce se va întâmpla dacă după ce încep să mă comport ca Lider Fără Funcţie, oamenii vor râde de mine, aşa cum se întâmplă de obicei? Sau dacă fac ceea ce mi-aţi spus că trebuie făcut, dar nu reuşesc să uit amintirile care mă bântuie, cele din război sau din trecut?

- Hei, mulţumesc că vorbeşti atât de deschis, omule. Asta cere destul de mult curaj. Probabil că eşti mai puternic decât te-am crezut. Trebuie enorm de multă siguranţă de sine, ca cineva să vorbească despre nesiguranţa şi îndoielile sale. Şi în clipa în care devii conştient de temerile tale, exprimându-le în cuvinte, atunci îşi pierd foarte mult din puterea pe care o au asupra ta. Ca să-ţi răspund la întrebări, mai întâi ţi-aş sugera *să nu te laşi impresionat de părerile altora.* în al doilea rând, MMD! zise el criptic.

- MMD?

- Mergi Mai Departe! MMD. îmi repet asta ori de câte ori simt că am ajuns într-un impas. Ca să traversezi o perioadă grea, secretul este *să mergi mai departe.* Cântăreaţa Joan Baez a exprimat ideea asta perfect: „Acţiunea este antidotul disperării." *în condiţiile cele mai grele, nu te opri.* Continuă să faci alegerile cele mai inteligente în situaţia dată şi să acţionezi pe cât este omeneşte posibil. Dar mergi înainte - oricât de greu ţi-ar veni - şi nu te împotmoli. Zbate-te ca să depăşeşti problemele. Ţine minte, orice acţiune pozitivă trebuie să aibă consecinţe pozitive, chiar dacă rezultatele nu se văd imediat. Este o lege a naturii, omule. Acţiunile excelente în condiţii negative *trebuie* în cele din urmă să aibă efecte excelente.

- Este un sfat foarte bun. Foarte, foarte util. Să merg mai departe, când încep să mă îndoiesc de mine şi mă sabotez singur, am şoptit.

- Uneori, reuşita nu presupune să iei hotărârea corectă - ci mai degrabă să iei o hotărâre *oarecare* - şi apoi să mergi înainte, rapid şi elegant, zise Ty întinzându-şi braţele şi respirând adânc. Am presupus că era o tehnică pe care o învăţase ca atlet profesionist, pentru a se energiza. De fapt, chiar şi evitarea unei decizii *este* tot o decizie. Când nu faci nimic, ai luat o decizie. Fii mereu în mişcare. Nu te opri niciodată. Japonezii o spun foarte bine: „Să cazi de şapte ori şi să te ridici de opt ori." Când constaţi că te simţi descurajat şi că eşti tentat să te dai bătut, mergi mai departe. MMD. Mergi înainte - chiar dacă nu ştii prea bine încotro te îndrepţi. Mersul înainte are o mare putere. *Să nu acţionezi deloc în perioadele grele este cel mai rău lucru pe care l-ai putea face.* Stagnarea este începutul morţii, omule. Ai încredere în ce-ţi spun.

- Deci îmi spui să perseverez atunci când îmi este greu şi întâlnesc probleme, nu-i aşa, Ty?

- Da. Perseverenţă şi răbdare. Două virtuţi de leadership extraordinare, prin care vei învinge în perioade dificile şi schimbătoare. După cum ţi-am

mai spus mai devreme, pe când îţi povesteam cum îi învăţam pe schiori să se perfecţioneze, trebuie să-ţi exersezi aceste două calităţi, pentru a face faţă schimbărilor şi a face tranziţia de la omul care erai odată, şi cel care vrei să devii. Este uimitor cât de departe poţi ajunge, dacă iei pur şi simplu hotărârea că nu te vei da bătut niciodată - că *eşecul nu este o opţiune.* Că eşti o persoană care refuză, pur şi simplu, să piardă. Winston Churchill a spus- o atât de bine: „Nu renunţa niciodată - niciodată, niciodată, niciodată, niciodată, fie că este vorba de ceva important sau minor, mare sau mic, niciodată nu ceda decât în faţa chestiunilor de onoare şi de bun simţ." Şi de altfel, *este mai bine să ai un eşec onorabil, pentru că ţi-ai urmărit visurile cele mai înalte, decât să-ţi petreci cele mai bune ore de viaţă uitându-te la televizor, fiind un oarecare.*

- Trebuie să-mi notez asta, Ty, am spus cu un zâmbet admirativ. Am luat o hârtie de pe tejghea şi am scris repede cuvintele lui Ty.

Acesta continuă.

- în domeniul meu, aplic principiul: să cazi de şapte ori şi să te ridici de opt. Aceasta este proporţia pe care o folosesc atunci când am greutăţi. Opt ridicări pentru fiecare şapte căderi. Şi dacă apare un „zid" - care mă împiedică să ating un obiectiv important pentru mine -, fac absolut tot ce pot ca să trec peste el. Sau să-l ocolesc. Sau să trec pe dedesubt. Sau chiar prin el. Dar nu mă dau bătut, omule. Poate cad. Poate sângerez - dar îmi şterg sângele şi încerc în continuare să ajung de partea cealaltă a zidului care stă între mine şi scopul pe care vreau să-l ating. Trebuie să fii extrem de puternic şi de dedicat reuşitei, dacă vrei să ai succes în afaceri în zilele noastre.

- Chiar aşa? am întrebat.

- Categoric, Blake. Sunt absolut convins că *dacă pari ridicol, te vei simţi prost câteva minute, dar dacă laşi temerile şi îndoielile să te copleşească, te vei simţi rău o viaţă întreagă.* Doamne, mi se rupe inima când văd ce obiective de nimic îşi fixează oamenii în carieră şi în viaţă. îmi vin în minte cuvintele celebrului psiholog Abraham Maslow: „De obicei ne temem să devenim ceea ce întrezărim în momentele noastre cele mai bune." Te rog, as- cultă-mă: numai pentru că nu sesizezi aptitudinile de lider care abia aşteaptă să le foloseşti şi posibilităţile nemărginite pe care le ai, nu înseamnă că ele nu există. *Şi cred cu adevărat că obstacolele nu fac decât să demonstreze cât de mult vrei să realizezi ceva.* Dificultăţile nu sunt altceva decât mijloace de a vedea dacă eşti *pregătit* pentru răsplata care te aşteaptă. Cei mai mulţi oameni se dau bătuţi imediat ce întâlnesc o piedică. Eu nu fac asta.

- Bine, prieteni, continuă Ty, începând să lustruiască o pereche de schiuri de fond, ştiu că mai trebuie să vă întâlniţi cu doi profesori astăzi, iar eu trebuie să mă întorc la lucru. Deci să termin cu acronimul *SPARK.* Iniţiala R trebuie să-ţi reamintească să *Reacţionezi activ, nu defensiv*[1], în perioadele cele mai grele. Cei mai mulţi oameni de afaceri cad în capcană şi, atunci când apar provocări, intră în panică atât de rău încât îşi petrec timpul de muncă luptându-se cu problemele. Se trezesc dimineaţa, se duc la serviciu şi îşi irosesc timpul reacţionând *defensiv.* în loc să se ridice deasupra confuziei, se lasă absorbiţi de ea. *Devin parte componentă a problemei, în loc să adopte o atitudine de lideri şi să devină sursa soluţiei.* Nu-ţi face un obicei din reacţia defensivă la provocările din munca ta, omule. Trebuie să devii expert în reacţia *activă.* Să-ţi păstrezi cumpătul în condiţii de stres. Să nu-ţi mai faci griji pentru lucrurile pe care nu le poţi controla şi să te dedici progreselor în domeniile care depind de tine. Ia *iniţiativa.* Şi iniţiativă înseamnă să fii persoana din echipă care pune lucrurile în mişcare. Fii întreprinzător. Tu trebuie să obţii rezultate, în timp ce alţii doar aşteaptă să li se spună ce să facă. Aminteşte-ţi că momentul de glorie al oricărui lider a avut loc atunci când totul în jurul lor părea să se prăbuşească. în loc să fie paralizaţi de teamă, ei şi-au păstrat calmul, au demonstrat ce pot şi au schimbat situaţia complet. Eu vorbesc aici de lucruri serioase. Vorbesc despre hotărârea fermă şi abilitatea superioară de a refuza să asculţi zgomotul acestei epoci care te copleşeşte cu lucruri care te distrag de la scopul tău. *Amin- teşte-ţi întotdeauna că iniţiativa şi munca din greu sunt premisele succesului.*

- Am înţeles cât de mare este importanţa fermităţii şi valoarea muncii în armată. Cu cât investeam mai mult efort şi cu cât exersam mai mult manevrele pe care le învăţam la instrucţie, cu atât deveneam mai bun. Cred că este uşor să uiţi că, pentru a avea performanţe indiferent de domeniu, trebuie să investeşti suficient timp. Şi litera K din *SPARKS* am întrebat.

- Kudos[*] [2] - îţi va reaminti să îi lauzi pe cei din jur. Să fii Lider Fără Funcţie înseamnă să inspiri şi să dai elan, într-o lume care prea adeseori pune accentul pe ce este mai rău. îţi va aminti să fii o lumină pentru ceilalţi. Te va ajuta să-ţi aminteşti că oamenii trebuie să fie apreciaţi - chiar şi pentru cele mai mărunte lucruri pe care le fac, în condiţiile unei epoci dificile şi stre-

'Nota trad. în original, *Respond Versus React.*

[2]*Nota trad.* Kudos - laude, recunoaştere pentru realizări excepţionale; din gr. *kudos,* slavă,

sânte. în fiecare zi din restul vieţii tale, trebuie să fii unul dintre acei oameni rari care încurajează eforturile celorlalţi, care văd ce este mai bun în semenii lor şi care aplaudă chiar şi cel mai mic gest pozitiv al acestora. Majoritatea oamenilor cred că leadershipul înseamnă să-i corectezi şi să-i critici pe alţii, când greşesc. Dar nu este adevărat. Leadershipul adevărat înseamnă în aceeaşi măsură să-i lauzi pe alţii atunci când fac lucrurile bine. în acelaşi timp, când arăţi apreciere colegilor de echipă, aminteşte-ţi că puţini dintre noi ştiu cum să reacţioneze la laudele sincere. Dar numai pentru că laudele tale poate nu vor fi pe deplin apreciate, nu înseamnă că nu trebuie să le oferi când e cazul.

- Excelentă idee, Ty. Uneori am căzut în această capcană - mi-a fost teamă să îmi arăt aprecierea pentru cineva, ca nu cumva să fiu respins. Trebuie să depăşesc asta, am recunoscut.

- Asta e bine, Blake. în orice caz, străduieşte-te să lauzi cu pasiune bunele rezultate ale celor din jurul tău. Recunoaşte performanţa. Apreciază lucrul bine făcut. Onorează performanţa. Nu aştepta ca managerul să facă toate astea. Fă-o *tu.* Fii Lider Fără Funcţie. Fii Lider Fără Funcţie, omule!

A doua lecţie de leadership pe tema filosofiei
Liderului Fără Funcţie

VREMURILE GRELE DAU MARI LIDERI

CELE 5 REGULI

Speak With Candor [Să vorbeşti deschis]

Prioritize [Stabileşte priorităţi]

Adversity Breeds Opportunity [Adversităţile nasc oportunităţi]

Respond Versus React [Reacţionează activ, nu defensiv] Kudos for Everyone [Apreciere pentru toată lumea]

PLAN IMEDIAT DE ACŢIUNE

Mai întâi, notaţi-vă în jurnal care este cea mai bună ocazie de a iniţia schimbări pozitive în compania dumneavoastră. Apoi scrieţi de ce aveţi tendinţa de a vă opune. în final, enumeraţi cele trei rezultate care vă vor recompensa cel mai mult, dacă vă depăşiţi reţinerile şi introduceţi schimbarea.

CITAT DE REŢINUT

Viaţa începe acolo unde se sfârşeşte zona de confort.
- NEALE DONALD WALSCH[1]

'Nota trad. Neale Donald Walsch (n. 1943), scriitor american, autor al seriei *Conversations with God.*

CAPITOLUL 6

A treia lecție de leadership: cu cât construieşti relații mai strânse, cu atât eşti un lider mai puternic

Ingredientul cel mai important din formula succesului este să ştii cum să te înţelegi cu oamenii.

- THEODORE ROOSEVELT[1]

Obţii ce e mai bun în ceilalţi atunci când dai ce e mai bun în tine.

- HARRY FIRESTONE[2]

/v

IN TIMP CE MA ÎNDREPTAM ÎMPREUNA CU TOMMY către Biblioteca Publică a oraşului New York, i-am mulţumit pentru că mă dusese să-l întâlnesc pe Ty. în timpul scurt petrecut împreună, acest fost campion de schi îmi lăsase o impresie excepţional de puternică. Atât Ty cât şi Anna reuşiseră ceva care, tară îndoială, mă făcea să devin un alt om. După ce îi cunoscusem pe aceşti doi lideri foarte deosebiţi, mi-a devenit izbitor de clar că o preocupare esenţială a Liderilor Fără Funcţie era tocmai acest lucru: să-i transforme pe alţii şi să schimbe situaţia în bine.

în drum către următoarea noastră destinaţie, Tommy şi cu mine am aprofundat sensul noţiunii de leadership şi metodele de a-1 demonstra. Am discutat despre faptul că fiecare dintre oamenii care trăiesc astăzi sunt chemaţi să fie Lideri Fără Funcţie şi să treacă de la atitudinea de victime la efortul zilnic de a deveni lideri. Am reflectat la principiul *Nu ai nevoie de functie*

[1]*Nota trad.* Theodore „Teddy" Roosevelt (1858 - 1919), al 26-lea preşedinte al SUA.
[2]*Nota trad.* Harvey Samuel Firestone (1868 - 1938), fondatorul firmei Firestone Tire & Rubber Company, unul dintre primii producători globali de anvelope cu o importantă contribuţie la creşterea economică a SUA în secolul XX.

ca să fii lider al filosofiei pe care mi-o împărtăşise Anna cu atâta generozitate şi am recapitulat cele cinci reguli ale acronimului *IMAGE,* pe care îl puteam acum aplica, astfel încât ceea ce învăţasem să se traducă în rezultate fantastice. Apoi Tommy şi cu mine am analizat pe larg principiul *Vremurile grele dau mari lideri,* pe care inimitabilul maestru al zăpezilor, Ty Boyd, mi-1 revelase afirmând în acelaşi timp forţa acronimului *SPARK* şi modul în care oricine putea aplica cele cinci practici reprezentate de acesta, pentru a străluci într-o lume mult prea întunecată. Şi am continuat să-mi exprim deschis grija că, deşi simţeam că am trecut deja prin transformări profunde, datorită conversaţiilor cu aceşti profesori, aş fi putut să revin la vechiul meu fel de a fi. Şi să pierd darurile incredibile pe care le primisem în ultimele câteva ore ale acestei zile neobişnuite.

- Vei reuşi, îmi promise Tommy. începe cu paşii mici care în curând vor deveni obiceiuri bine înrădăcinate. Este ca şi cum ai merge prin pădure pe un drum necunoscut, pe care nu ai mai mers niciodată. La început, nu îl distingi clar şi te simţi oarecum pierdut. Dar cu cât mergi mai des pe acel drum, cu atât îţi devine mai familiar. Şi în curând, vei constata că ai putea să mergi pe el cu ochii închişi. Conducerea fără funcţie va deveni în curând a doua natură a ta. Ţine minte, *micile progrese zilnice duc, în timp, la rezultate uimitoare.* întotdeauna îţi vine mai greu să te schimbi, la început. Dar vestea bună este că devine din ce în ce mai uşor. Şi te vei simţi din ce în ce mai fericit, Blake cel Mare, îmi spuse Tommy încurajator, folosind porecla pe care mi-o dăduse Anna la hotel, de câteva ori.

- Mulţumesc. Apreciez sprijinul tău. Şi întotdeauna voi putea să contez pe tine, nu-i aşa? Vreau să spun că acum eşti mentorul meu, am spus încrezător.

Tommy rămase tăcut, în timp ce ne apropiam de bibliotecă.

- Te voi ajuta atâta timp cât voi putea, Blake. Dar am şaptezeci şi şapte de ani. Nu pot şti ce-mi rezervă viitorul. Dar nu-ţi face griji, prietene. Totul este bine.

Nu ştiam prea bine cum să înţeleg comentariul lui Tommy. Dar el începu să zâmbească iarăşi, aşa că nu m-am mai gândit la asta.

- încă două întâlniri şi am terminat, Blake. încă doi profesori, şi apoi vei şti care sunt cele patru principii ale filosofiei Liderului Fără Funcţie. Vei fi mai bine pregătit să te întorci la librărie - şi la viaţa ta personală - cu toate ideile şi practicile de care ai nevoie ca să îţi demonstrezi aptitudinile de leadership. Şi dacă vei lucra excelent, nu numai cariera ta de la Bright Mind

Books va lua avânt, dar vei avea şi o viaţă personală cu mult mai împlinită. Asta mă face să mă gândesc la ce a spus odată John F. Kennedy: „Definiţia fericirii este să-ţi foloseşti capacităţile la maximum, căutând să atingi perfecţiunea." De altfel, profesorul pe care urmează să-l cunoşti şi-a petrecut o mare parte a carierei în Shanghai. A fost directorul general al unei companii de echipamente tehnologice, cu profituri de miliarde de dolari şi cu peste douăzeci şi cinci de mii de angajaţi. Un tip formidabil de inteligent, trebuie să-ţi spun. La fel ca subsemnatul, zise Tommy cu un zâmbet larg, pu- nându-şi o pereche de ochelari de soare eleganţi, cu lentile albastre, pe care-i scosese din torpedou.

Omul era categoric o figură. Un original autentic. Speram că vom ţine legătura, cu mult după ce ziua aceea se va sfârşi. îmi era foarte clar că Tommy nu era numai un exemplu strălucit de Lider Fără Funcţie; era şi o fiinţă umană minunată. Avem nevoie de mult mai mulţi alţii ca el.

Era aproape ora trei după-amiază, când am urcat treptele Bibliotecii Publice din New York şi am intrat în holul cel mare. Admiram plafoanele înalte şi coridoarele maiestuoase, mergând cu pas rapid, aşteptând nerăbdător următoarea întâlnire. Mă simţeam în largul meu acolo. Nu numai pentru că Tommy era cu mine, dar şi pentru că eram din nou înconjurat de cărţi.

- Te duc la mansardă, Blake. Pariez că acolo n-ai fost niciodată.

- Nu. N-am mai văzut-o, am răspuns. De fapt, nici nu ştiam că este ceva de văzut acolo.

- Este, prietene. O, da, răspunse Tommy misterios, în timp ce liftul ne ducea chinuitor de lent către ultimul nivel.

Ieşind din lift, am fost uimit de ceea ce am văzut. Am fost mişcat - nu, uluit. O terasă uriaşă de piatră oferea o privelişte a oraşului New York care-ţi tăia respiraţia, şi aici fusese amenajată o grădină suspendată spectaculoasă. Flori sclipitor de colorate erau plantate în şiruri ordonate, de la un capăt la altul al terasei, multe dintre ele purtând etichete care arătau cum se numesc şi ce origine au. Statui elaborate de piatră, gravate cu caractere chinezeşti, decorau spaţiul, iar splendide ghirlande de orhidee proaspete erau delicat aranjate pe pereţi. în aer plutea o mireasmă incredibilă. Era o atmosferă de vis. Un sistem de amplificare difuza muzică clasică. Nu mai văzusem un astfel de loc.

Deodată, un om se ivi din spatele uneia dintre jardinierele de lemn, pline cu flori. Am tresărit. Nu-i vedeam chipul, pentru că purta o mască de plas-

tic, asemănătoare cu cea a Fantomei de la Operă. Străinul intona aceleaşi cuvinte, iar şi iar, ca un călugăr care-şi repeta psalmodierea de dimineaţă: „Oamenii sunt totul. Oamenii sunt totul. Oamenii sunt totul!" M-am speriat. Am privit imediat la Tommy, ca să mă asigur că n-a păţit nimic. Nu ştiam de ce era în stare acest nebun imprevizibil şi frenetic.

- Hai să plecăm! am ţipat.
- Să nu plecăm, răspunse el, absolut netulburat.

Tommy nu părea să-şi facă nici un fel de griji. Stătea liniştit, printre şirurile de flori frumoase, cu braţele încrucişate şi cu o expresie de amuzament pe chip. în curând, începu să zâmbească.

- Hai, hai, Jackson, nu trebuie să-l speriem pe novice, zise Tommy.

Străinul se opri pe loc. îşi scoase încet masca. Se dovedi a fi un om cu înfăţişare blândă, căruia îi dădeam înjur de şaizeci de ani. Arăta ca o combinaţie între Sean Connery şi Confucius. Ştiu că este greu să vi-l închipuiţi, dar asta a fost impresia mea. Şi am simţit imediat căldura personalităţii lui.

-Acesta trebuie să fie faimosul Blake de la librărie, zise el amabil. îmi strânse mâna cu amândouă mâinile lui, cum fac politicienii. Nu numai că m-am relaxat, înţelegând că acesta era cel de-al treilea profesor, dar am început să mă simt important pentru felul în care mă descria. Omul acesta părea să mă privească cu cel mai mare interes. Nimic din jur nu mai părea să conteze. Auzisem că există persoane cu această capacitate de a-i face pe alţii să se simtă mai respectaţi ca oricine. Acest profesor era în mod evident un astfel de om.

- Blake, ţi-1 prezint pe Jackson Chan. Este un alt bun prieten de-al meu.
- Vino încoace, Blake. N-am vrut să te sperii. Am vrut doar să te mai înviorez puţin. Şi să-ţi ofer puţină emoţie, în lumea asta teribil de plictisitoare în care trăim prea mulţi dintre noi. Viaţa a devenit cam prea serioasă în zilele noastre. Toţi sunt atât de ocupaţi să jongleze cu prea multe lucruri, prea mult din timpul lor. Trebuie să ne mai înveselim şi să ne mai şi distrăm. încercam doar să te fac să râzi. îmi cer scuze dacă am mers prea departe. Păreai cam îngrijorat. Scuze, zise Jackson cu sinceritate.
- Nici o problemă. MMD, am răspuns, aplicând fără nici un efort una dintre lecţiile de leadership ale lui Ty. M-a surprins cât de mult asimilasem din aceste lecţii. Poate că sistemul pe care mi-1 aplica Tommy avea un plan special de care nu-mi dădusem eu seama şi care îl făcea mai uşor de adoptat decât îmi imaginasem la început. Şi, după cum spuseseră Anna şi Ty,

acronimele te făceau să nu mai poţi uita regulile. La prima noastră întâlnire, Tommy îmi spusese că le voi învăţa „automat.” Acum începeam să realizez că spusese adevărul.

- Văd că s-a întâlnit cu Schiorul, zise Jackson în glumă.

- Da. Tocmai am terminat cu Ty înainte să venim încoace. Mulţumesc mult pentru că îţi faci timp pentru noi, spuse Tommy politicos.

- întotdeauna îmi face plăcere. Şi ce mai face Ty? Vorbesc serios, Blake, tocmai ai cunoscut un geniu în arta de a transforma condiţiile dificile în rezultate strălucite. Şi este un om minunat, adăugă Jackson cu afecţiune.

- A fost grozav. Plin de pasiune şi de inteligenţă, ca de obicei, răspunse Tommy. M-a rugat să-ţi transmit toate cele bune şi a spus că ştie că vă veţi vedea în curând.

- Perfect, zise Jackson cu căldură. Aşadar, Blake, aud că eşti veteran de război. înainte de a începe, trebuie să-ţi mulţumesc. îţi sunt profund recunoscător! îşi exprimă el simplu aprecierea.

- Mulţumesc şi eu, Jackson, i-am răspuns sincer.

- Ce pot să vă ofer? ne întrebă Jackson politicos. Am cafea, ceai sau apă minerală. Şi tocmai am scos nişte fursecuri cu ciocolată din cuptor - din acelea cu bucăţi mari de ciocolată înăuntru, adăugă el, vorbind mai degrabă ca un şcolar pofticios decât ca un fost director general renumit.

- Fursecurile ar fi grozave! am răspuns, iar gazda noastră dispăru pentru câteva clipe pe o uşă glisantă şi apoi apăru din nou cu o tavă plină de prăjiturele care-mi aminteau de cele făcute de mama. Aroma de dulciuri mă făcu să mă simt puţin melancolic. îmi era dor de mama. Foarte dor.

- Deci stai aici pe terasa asta nemaipomenită şi mănânci fursecuri toată ziua, am spus în glumă, recăpătându-mi calmul.

- Aşa ceva, răspunse Jackson, luând o muşcătură şi savurând-o pe îndelete, cu ochii închişi.

- El este grădinar aici, Blake. Marele vizionar responsabil pentru sectorul ăsta, care nu era decât o grămadă de praf şi de moloz, şi care l-a transformat în minunea pe care ai ocazia să o vezi acum. El a găsit ceva care pentru cei mai mulţi oameni era un gunoi, şi a văzut în el o oază de frumuseţe. Şi ceea ce este mai important, el *a pus în practică* această viziune, pentru a obţine rezultatele spectaculoase la care privim noi.

Grădina era minunată. Jackson fusese, cu siguranţă, un geniu creativ în cariera lui anterioară de om de afaceri.

- Foarte impresionant, am recunoscut. Nu am mai văzut aşa ceva niciodată în viaţă.

- După ce am renunţat la funcţia de director general, acum câţiva ani, m-am întors la New York City. Shanghai este un oraş extraordinar, dar îmi lipsea prea mult oraşul meu. Simţeam nevoia să mă întorc acasă. Spre norocul meu, nu eram nevoit să muncesc datorită succesului meu ca om de afaceri, aşa că am decis să-mi urmez cea mai mare pasiune din viaţă: grădinăritul. Când un prieten din consiliul de administraţie al acestei biblioteci m-a adus aici într-o dimineaţă, ca să-mi arate priveliştea, am avut momentul meu de iluminare. Am hotărât atunci pe loc să transform acest spaţiu în cea mai minunată grădină care a existat vreodată în oraş. Este una dintre cele mai mari victorii ale mele, Blake. Intenţionăm să o deschidem publicului în curând. Astfel, oricine se va putea bucura de darul de care noi avem norocul de a ne bucura chiar acum.

- Şi veţi primi vizitatorii purtând masca aceea a dumneavoastră? am întrebat zâmbind. M-aţi speriat de moarte, ca să vă spun drept.

Jackson zâmbi şi el - apreciind buna mea dispoziţie.

- îmi place puştiul ăsta, Tommy. Mulţumesc pentru că l-ai adus aici. Unul dintre principiile mele este să adun în jurul meu numai oameni buni, energici şi pozitivi, care mă fac să mă simt fericit. îmi dau seama că face parte din tribul meu. Deci, hai să trecem la treabă, zise Jackson, schimbând rapid subiectul. Ştiu că deja ai auzit probabil o mulţime de lucruri despre fi- losofia Liderului Fără Funcţie. Tommy a fost unul dintre cei mai buni elevi ai noştri, aşa că ai avut noroc să-l întâlneşti.

- El m-a găsit pe mine, am răspuns, privind spre Tommy, care îmi făcu un semn afectuos cu mâna.

- Perfect. Ei bine, sarcina mea astăzi este să-ţi prezint al treilea principiu al filosofiei de leadership - odată cu acronimul care explică cele cinci reguli pe care le poţi aplica, pentru a-1 pune în practică.

- Şi care este? am întrebat nerăbdător.

- Este un principiu pe care, din păcate, prea mulţi îl uită în această lume schimbătoare şi dominată de tehnologie, în care se fac afacerile astăzi. îl voi exprima prin fraza: cu cât construieşti relaţii mai strânse, cu atât eşti un lider mai puternic. Principalul rol al afacerilor este să te pună în legătură cu oamenii - şi să adauge valoare. Este un lucru extrem de important de reţinut, când îţi construieşti o carieră - şi o viaţă personală bogată şi împlinită.

Unul dintre lucrurile pe care le-am remarcat a fost că fiecare dintre profesorii mei îmi împărtăşea idei importante, menite să mă ajute să fiu lider în cadrul companiei mele, dar în acelaşi timp sublinia şi importanţa de a avea o viaţă fericită şi plină de sens. Mi se părea perfect logic. Eram acum absolut hotărât să devin Lider Fără Funcţie şi să dau tot ce pot, începând de luni când mă întorceam la lucru. Mă simţeam atât de inspirat. Şi gata să îmi demonstrez valoarea. Dar de asemenea, deveneam tot mai hotărât să-mi refac viaţa personală. Mă întorsesem confuz şi descurajat din serviciul militar. Prietena mea şi cu mine aveam multe probleme. Nu stăteam prea bine nici cu sănătatea. Şi nu mă distram aproape niciodată. Acum eram, în sfârşit, gata să fac câteva îmbunătăţiri reale. Şi aveam atât ideile, cât şi instrumentele cu care o puteam face.

- în afaceri, totul depinde de oameni, Blake. O companie nu este nimic mai mult decât o întreprindere umană, care reuneşte oamenii în jurul unui vis minunat, care îi inspiră să-şi dea întreaga măsură a talentelor şi să aducă o mare contribuţie în viaţa celor pe care îi serveşte. Cu toată tehnologia, agitaţia, concurenţa şi condiţiile de tranziţie din lumea afacerilor de astăzi, mulţi dintre noi au uitat că totul se reduce la relaţii - şi la legătura dintre oameni. Din cauza ritmului în care se munceşte, este uşor să sacrifici relaţiile urmărind doar rezultatele. Dar ironia este că rezultatele sunt cu atât mai bune, cu cât sunt mai strânse legăturile dintre tine şi colegii de echipă - ca şi clienţii pentru care lucrezi. De fapt, ar trebui să adaug şi că un alt rost al companiilor este să fie foarte utile. Ştiu că sună foarte simplu, dar chiar este destul de simplu să faci afaceri. Şi cei mai de succes oameni de afaceri, ca şi cele mai bune organizaţii, respectă doar câteva principii de bază în loc să complice lucrurile prea mult. O companie este un mijloc de a-i ajuta pe semenii tăi. De a le da angajaţilor ocazia să-şi realizeze pe deplin potenţialul uman. Şi de a-ţi ajuta clienţii să-şi îndeplinească cele mai mari visuri.

- Mi se pare atât de adevărat, Jackson, că o firmă este în primul rând o întreprindere menită să-i ajute pe alţi oameni.

- Adevărul sună întotdeauna rezonabil, răspunse el amabil.

Am reţinut cuvintele lui. Apoi am adăugat:

- S-ar părea că în societate predomină opinia că afacerile înseamnă numai să câştigi bani.

-Adevărat. Dar iată o idee la care este încurajator să te gândeşti: dacă îţi activezi potenţialul de lider şi oferi acţionarilor mai multă valoare decât

s-ar putea aştepta oricine, rezultatul inevitabil va fi că oamenii vor face cărare până la uşa ta. Nu numai că te vei bucura de mulţumirea profundă pe care o simţi atunci când faci un lucru bun, dar vei fi uluit de profiturile care vor începe să apară. *Profiturile urmează contribuţiei personale.* Cu cât creezi mai multă valoare pentru toţi cei implicaţi - de la colegii de echipă, până la clienţi -, cu atât compania ta se va bucura de un succes financiar incredibil. Şi cu atât mai mult vei avansa în propria carieră.

- Deci nu trebuie decât să mă concentrez ca să tratez oamenii cât mai bine şi să aduc o contribuţie remarcabilă, sub toate aspectele posibile, şi succesul personal va fi rezultatul inevitabil?

- în esenţă, da. Ţi-am spus că afacerile sunt simple. Noi însă le facem mai complicate decât este necesar. Oamenii de afaceri inteligenţi fac totul simplu.

- Toate astea sună foarte logic. Şi totuşi, mi se pare interesant că aceste lucruri par atât de ieşite din comun în zilele noastre.

- Bunul simţ nu mai este un lucru comun, Blake. Dar totul se schimbă. Şi se schimbă rapid. Şi cei care nu înţeleg acest nou mod de a face afaceri vor rămâne în urmă. Vechile valori la care se raportau oamenii în trecut nu mai sunt relevante. Pur şi simplu, nu mai funcţionează în aceste condiţii complet diferite în care ne aflăm acum. Tehnologia, globalizarea, transformările masive ale societăţii au creat un univers de afaceri cu totul nou. Ar fi curată nebunie să crezi că poţi rezista, folosind aceleaşi vechi tactici într-o lume complet nouă. Iar cei care se opun schimbării şi se agaţă cu teamă de tradiţie vor dispărea, ca şi dinozaurii care nu au putut evolua când condiţiile de viaţă s-au schimbat, cu milioane de ani în urmă. Organizaţiile care vor fi lideri de piaţă în domeniul lor şi care vor crea branduri populare în întreaga lume sunt acelea care vor şti să cultive Lideri Fără Funcţie la toate nivelurile şi care vor pune pe primul loc oamenii şi relaţiile cu ei.

Am privit grădina din jurul meu, reflectând la cuvintele lui Jackson.

- Oricum, ceea ce vreau să spun este că trebuie neapărat să-i tratezi pe oameni excepţional de bine, dacă vrei serios să-ţi atingi potenţialul maxim în afaceri. Fă totul pentru clienţi. Şi fa tot ce poţi pentru a dezvolta abilităţile colegior de echipă.

- Dar dezvoltarea angajaţilor nu este sarcina managerului, Jackson? Sau a celor de la Resurse Umane? am întrebat cu sinceritate.

- Nu şi în cadrul modelului de leadership pe care l-ai învăţat astăzi, prietene. Nu şi dacă vrei să fii Lider Fără Funcţie. Dacă vrei să învingi, trebuie

să-i ajuţi şi pe alţii să învingă. Şi asta implică să faci tot ce poţi pentru a forma o cultură organizaţională a performanţei, în compania în care lucrezi. O cultură prin care fiecare angajat să înţeleagă cât de performant poate fi. Şi astfel, *una dintre obligaţiile tale devine dezvoltarea calităţilor unor oameni care niciodată nu au ştiut că au acele calităţi,* spuse Jackson inspirat.

Făcu o pauză şi mirosi un trandafir. Apoi continuă.

- Nu fi dinozaur! Vei fi ucis! adăugă pe un ton ridicat, dar încă politicos. Fii Lider Fără Funcţie! Acum ştii foarte bine că nu ai nevoie de funcţie ca să fii lider. Nu este nevoie să fii manager, ca să îi stimulezi pe colegii de echipă şi să ai o influenţă minunată asupra culturii organizaţionale a companiei. Nu este nevoie să fii director, ca să-ţi creezi relaţii excelente cu fiecare acţionar, astfel încât aceştia să promoveze produsele şi să facă publicitate serviciilor pe care le oferi. Nu trebuie decât să te dedici zi de zi, ca să dai absolut tot ce ai mai bun şi să schimbi într-o măsură fantastică vieţile celor din jur. Este singurul lucru care ţi se cere, Blake. Şi dacă eşti înconjurat de oameni angajaţi, entuziaşti, excelenţi profesionişti, care lucrează la cel mai înalt nivel al posibilităţilor lor, atunci firma ta va avea profituri splendide - nu numai în perioadele de prosperitate, ci şi în cele de criză. Dacă urmăreşti cele mai bune companii din America, vei constata că fiecare dintre ele a avut nu numai echipe de angajaţi cu performanţe de vârf - ci au avut echipe de oameni cu capacitatea cea mai impresionantă de a construi relaţii interumane. Vezi tu, Blake, afacerile nu sunt decât un fel de conversaţie. Şi dacă cultura companiei la care lucrezi uită să cultive acest dialog şi legăturile umane dintre voi toţi, conversaţia va lua sfârşit în curând. Iar firma va da faliment rapid.

Jackson se duse la o cutie mică de unelte şi deschise un sertar. Scoase un pachet şi apoi se întoarse la mine. Tommy era distrat, admirând panorama zgârie-norilor şi privind unele dintre florile exotice din grădină.

- Poftim, deschide asta, îmi ceru Jackson politicos.

L-am ascultat şi am deschis pachetul. înăuntru se aflau câteva seminţe.

-Acum toată viaţa mea gravitează în jurul grădinii, Blake. Mă minunez întruna cum, cu puţină răbdare şi îngrijire, aceste seminţe mici şi aparent sterile se transformă în cele mai minunate plante pe care le-am văzut vreodată. Pe aceeaşi idee se bazează şi principiul pe care ţi l-am prezentat. Dacă principala ta prioritate va fi să dezvolţi relaţii excelente cu oamenii - fie că este vorba de cei care lucrează la librărie, fie de clienţii cu care te întâlneşti

în fiecare zi vei avea toate satisfacţiile şi succesul în carieră de care ai nevoie. Dar, aşa cum se întâmplă şi cu grădinăritul, este nevoie de multă muncă şi de o mare răbdare. Trebuie să „irigi" zilnic oamenii şi relaţiile cu ei, dacă înţelegi ce vreau să spun. Dar merită, pentru rezultatele excepţionale pe care le vei obţine. Iar cei mai buni grădinari spun întotdeauna: „Culegi ceea ce ai semănat."

- Este foarte interesant, Jackson. Acum înţeleg că în ultimii ani mi-am tot căutat scuze. Spuneam că deoarece nu am o funcţie de conducere, nu am nici autoritatea sau dreptul de a consolida echipa, sau de a schimba cultura organizaţională a companiei. Mă plângeam că sunt prea ocupat ca să-i ajut pe cei din jur să-şi demonstreze valoarea, manifestându-şi calităţile de lideri. Găseam tot felul de pretexte, în loc să acţionez şi să fac tot ce puteam. Eram pur şi simplu o victimă - trist, ratat, blocat în acest mod de a gândi.

- Dar colegii de muncă te-au încurajat şi te-au sprijinit, în tot acest timp?

Am stat pe gânduri.

- Nu, nu prea. De fapt, simt că nu mă integrez. Nu simt că sunt membru al unei echipe. Nu am cu adevărat senzaţia de a fi legat de nimeni.

- Nici nu mă suiprinde. Pentru că nu faci nici un efort să-ţi cultivi relaţiile cu colegii. Până astăzi, ai fi putut invoca faptul că pur şi simplu nu-ţi permiţi să consumi timp, pentru a-ţi crea legături mai strânse cu colegii de echipă. Eu însă susţin că nu-ţi permiţi să *nu* petreci un timp relaţionând cu oamenii alături de care îţi petreci cea mai mare parte a timpului. Gândeşte-te la asta, Blake: îţi petreci cele mai bune ore, din cele mai bune zile, din cei mai buni ani ai vieţii tale, printre colegii de serviciu. Nu este logic să te apropii de ei şi să fiţi în relaţii excelente? îţi vei face prieteni. Vei simţi că aparţii unei echipe. Vei simţi că ai în jurul tău o comunitate care te susţine. Şi, odată ce colegii de echipă vor vedea că începi să-i susţii, vor face acelaşi lucru. Legea reciprocităţii este una dintre cele mai puternice legi care guvernează relaţiile dintre oameni. Atunci când îi susţii pe alţii cu sinceritate, şi ei vor face totul ca să te susţină pe tine. Dacă eşti cu adevărat alături de un coleg de echipă, şi acel coleg va fi cu adevărat alături de tine. Acest lucru stă în firea omului. Ajută-i pe alţii să aibă succes, şi ei te vor ajuta pe tine să ai succes. *Dar înainte ca altul să-ţi întindă mâna, trebuie să-i atingi inima.* A, şi te rog reţine că Liderii Fără Funcţie fac întotdeauna prima mişcare. Nu aştepta ca altul să-ţi întindă mâna, înainte de a începe tu să creezi o relaţie între voi. începe tu!

- „Trebuie să personifici tu însuţi schimbarea pe care vrei să o produci”, am spus, parafrazând cuvintele lui Gandhi pe care mi le citase Tommy, la prima noastră întâlnire de la librărie.

- Exact. *Oferă ceea ce îţi doreşti cel mai mult să primeşti.* Aceasta este una dintre cele mai valoroase lecţii pe care ţi le-aş putea da. Dacă vrei mai mult ajutor, dă mai mult ajutor. Dacă doreşti mai multă apreciere, oferă mai multă apreciere. Dacă doreşti mai mult respect, trebuie să fii *primul* care îi respectă pe ceilalţi. Şi astfel, totul se va întoarce la tine. Ca să primeşti, trebuie mai întâi să dai.

- Minunat! a fost primul răspuns care mi-a venit pe buze.

- Şi de asemenea, pune pe primul plan ideea că *cea mai bună cale de a-ţi inspira colegii de echipă, astfel încât să devină liderii care s-au născut să fie, este să fii un model de leadership tu însuţi.* Sunt sigur că ţi s-a repetat asta de multe ori astăzi, dar trebuie să insist pentru că este un lucru esenţial. Să dai un exemplu personal de leadership este unul dintre cele mai eficiente mijloace de a-i influenţa pe alţii să se schimbe în bine. Nimănui nu-i place când îi spui să se schimbe. Este în firea omului să refuze să fie controlat de alţii. De aceea, dacă îi forţezi pe oameni să devină ceea ce ştii că pot fi, îi faci să se închidă în ei şi să simtă că le îngrădeşti libertatea personală. Dar dacă *tu* te arăţi în lumina orbitoare a capacităţilor tale maxime, le oferi celorlalţi viziunea propriilor lor posibilităţi. Din momentul în care demonstrezi calităţi excepţionale de leadership în tot ce faci, îi vei inspira cu uşurinţă pe colegii de echipă să strălucească la fel de puternic. Dacă vei da tot ce poţi, pentru a-ţi schimba viaţa astfel încât să arăţi cât de bun poţi fi, vei motiva fiecare persoană cu care lucrezi să-şi schimbe viaţa la rândul său şi să arate cine poate fi ca lider. Şi ca fiinţă umană.

Jackson continua să vorbească cu pasiune, în timp ce plivea unele plante, le schimba pământul şi se oprea din când în când să le respire parfumul. L-am văzut zâmbind. Era clar că iubea natura.

- Eşti foarte fericit aici sus, nu-i aşa? l-am întrebat.

- Nirvana, răspunse el. Eram foarte fericit şi în toţi anii în care am făcut afaceri. Nu mi-am imaginat niciodată că aş putea ajunge atât de departe în carieră. Este uimitor ce pot face progresele mici dar constante, acumulate în timp. Cei mai mulţi dintre noi pot ajunge la nivelul de vârf în carieră. Dar prea puţini fac suficiente eforturi pentru a ajunge acest nivel. Sunt sigur că Tommy ţi-a spus ceva despre mine şi despre compania pe care am facut-o să se dezvolte, cu ajutorul unor bărbaţi şi femei împreună cu care am lucrat.

- Dar credeam că ai fost directorul general, am spus, puţin derutat de faptul că Jackson sugera că ar fi fost doar unul dintre numeroşii angajaţi de la firma unde lucrase.

-Am fost. Dar niciodată nu am uitat că cei din urmă sunt cei dintâi şi cei mai modeşti sunt cei mai buni. „Numai cei modeşti pot face progrese," spunea marele compozitor de jazz Wynton Marsalis[1]. Nimeni nu reuşeşte să facă ceva deosebit de unul singur. Şi cu cât ai un scop mai important, cu atât mai mult ai nevoie de ajutorul colegilor de echipă. *Cu cât visul e mai îndrăzneţ, cu atât echipa contează mai mult.* Asta îmi aminteşte de ceea ce spunea odată matematicianul Isaac Newton: „Dacă am văzut mai departe decât alţii, este pentru că m-am ridicat pe umerii unor uriaşi." Sunt cine sunt datorită oamenilor care au lucrat cu mine, cu care am urcat muntele împreună şi am construit o mare companie. Nu am pierdut niciodată din vedere faptul că, în fiecare dimineaţă, ei părăseau tovărăşia familiei şi siguranţa căminelor lor şi veneau să lucreze pentru mine, dăruindu-mi tot ce aveau mai bun. De aceea, atunci când mă gândesc la succesul exploziv pe care l-am avut şi când mass-media, de exemplu, încearcă să-mi atribuie mie toate meritele, eu le spun un secret: tot ce am realizat s-a datorat relaţiilor puternice de echipă. Cu alte cuvinte, am repurtat remarcabilele noastre victorii pentru că am lucrat mână în mână. Am avut succes, datorită extraordinarei noastre colaborări şi a faptului că ne simţeam implicaţi cu toţii. Vezi tu, o organizaţie imbatabilă nu este de fapt altceva decât o serie de relaţii excelente, între toţi cei care lucrează în compania respectivă, şi prin care cu toţii se concentrează asupra unui rezultat strălucit.

Jackson merse apoi la un bazin în care creşteau nuferi albi. Căută în buzunar şi scoase o monedă.

Se aplecă asupra unei flori, trăgând în piept parfumul. Apoi îmi întinse moneda.

- Poftim, te rog arunc-o în bazin. Dar mai întâi, pune-ţi o dorinţă. Azi este ziua ta norocoasă.

Am aruncat moneda în apă. Tommy mă privea, de la celălalt capăt al terasei. Arăta tot atât de neîngrijit ca şi atunci când făcusem cunoştinţă la librărie, cu câteva zile în urmă. încă purta vesta ciudată, pantalonii zdrenţuiţi şi ceasul cu SpongeBob SquarePants. Dar acum îl vedeam aşa cum era cu adevărat, dincolo de aspectul exterior atât de excentric: un lider autentic şi

'Nota trad. Wynton Marsalis (n. 1961), trompetist şi compozitor de jazz american.

un om generos. Şi nu puteam să nu apreciez darul uriaş pe care mi-l făcuse. Mă învăţase că pot fi un excelent lider, indiferent de postul pe care îl am şi de evenimentele din trecutul meu. Totuşi, începeam să-mi fac griji. începeam să observ mai bine că Tommy era un om în vârstă. Mă întrebam cât mai avea de trăit. Mă simţeam puţin trist.

- Vezi undele care se propagă în bazin, doar pentru că ai aruncat o singură monedă în apă, Blake? mă atenţionă Jackson.

- Văd, am răspuns cu uşurinţă.

- Ei bine, aşa se întâmplă şi cu relaţiile din cadrul unei organizaţii. *Fiecare* om contează. Şi acţiunile *fiecărui* membru al echipei sunt importante. Şi *fiecare* dintre aceste relaţii se propagă, ca să spun aşa, prin întreaga companie. O singură relaţie de calitate inspiră următoarea discuţie, care se leagă de următoarea. Şi efectul de undă determină, în ultimă instanţă, care va fi cultura organizaţională şi calitatea rezultatelor pe care le va obţine compania respectivă. Pe când eram tânăr stagiar, la prima firmă unde am lucrat, am urmat un curs de perfecţionare pe care nu-l voi uita niciodată.

- De ce era atât de deosebit? am întrebat.

-A fost deosebit, pentru că atunci am aflat cât de important este să construieşti relaţii profunde, de mare încredere reciprocă şi spectaculos de puternice, la finalul seminarului. Ni se dăduse un test pentru a verifica dacă am reţinut ideile principale care ne-au fost prezentate. Ultima întrebare era: „Scrieţi numele omului de serviciu - este persoana în vârstă care face curat în birouri în fiecare seară." Sincer, nu aveam idee. îl văzusem dând cu aspiratorul şi golind coşurile de gunoi, în serile în care lucram peste program, dar niciodată nu dorisem să-l cunosc. Nu credeam că are vreo importanţă. Era doar omul de serviciu. Ei bine, am picat testul. Nimeni nu-l putea promova, dacă nu răspundea perfect la acea întrebare. Şi în ziua aceea am primit o lecţie pe care nu am uitat-o nici până astăzi: dacă vrei cu adevărat ca firma ta să fie lider de piaţă, *fiecare* angajat contează. *Fiecare* persoană din companie este importantă. *Fiecare* membru al său trebuie să se implice şi să relaţioneze cu ceilalţi. Asta pentru că în ultimă instanţă, calitatea unei organizaţii se reduce la calitatea relaţiilor dintre indivizii care formează echipele de lucru. Relaţiile bune creează o companie bună. Relaţiile extraordinare creează o companie extraordinară.

- Şi deci cum îl chema pe omul de serviciu? am ţinut să ştiu.

- Tim, răspunse Jackson imediat. Tim Turner. După asta, am făcut cunoştinţă cu el. Şi omul pe care-1 crezusem un nimeni s-a dovedit a fi un om care-şi petrecea majoritatea timpului liber lucrând cu copiii defavorizaţi, care citise mai multe cărţi de filosofie decât aş fi putut eu citi într-o viaţă întreagă şi era unul dintre cei mai plăcuţi şi eleganţi parteneri de discuţie pe care i-am cunoscut vreodată. Orice persoană pe care o întâlneşti - indiferent de funcţie şi de aspectul exterior - este fiul sau fiica cuiva. Fiecare are o poveste care merită să fie ascultată. Şi îţi poate da o lecţie care merită învăţată.

- Uau, a fost tot ce-am putut să răspund.

Jackson tăcu.

- Tommy nu ţi-a spus, dar soţia mea a murit de cancer acum câţiva ani, spuse el, aproape în şoaptă.

- îmi pare foarte rău să aud asta, Jackson, am răspuns cu simpatie.

- Nu trebuie să-ţi pară rău. Deşi reprezentam un nume în afaceri şi construisem o companie minunată, nu am neglijat niciodată relaţia cu ea. Niciodată nu am făcut greşeala de a nu-mi arăta aprecierea pentru fiinţa pe care o iubeam cel mai mult. Niciodată nu am uitat cât de importantă era relaţia noastră. Acum ea nu mai este, dar nu am regrete. Nici unul. încă mi-e foarte dor de ea. Dar, cu adevărat, nu am nici un fel de regrete. Pentru că, după cum am pus întotdeauna oamenii pe primul loc în viaţa .mea ca om de afaceri, am dat prioritate şi relaţiei dintre noi. Pune oamenii pe primul loc şi totul se va rezolva de la sine, în atâtea privinţe. Şi noi am uitat acest principiu fundamental de leadership. Lumea afacerilor este mai tensionată decât oricând, dar trebuie să spun că oamenii de afaceri nu au fost niciodată mai izolaţi. Avem mai multă tehnologie decât în oricare altă perioadă a istoriei şi totuşi suntem mai puţin umani. Suntem, în mod evident, mai sofisticaţi ca oricând. Dar poate că nu am fost niciodată atât de lipsiţi de înţelepciune. Ceea ce vreau să spun, de fapt, este că performanţele în afaceri se obţin punând oamenii pe primul loc. Crezând în ei. Stimulându-i. Relaţionând cu ei. Punându-te în serviciul lor. Şi elogiindu-i. *Dacă vrei cu adevărat să ai succes în afaceri, atunci trebuie ca, prin felul în care mergi, vorbeşti, trăieşti, respiri, să radiezi energie pozitivă, profesionalism şi amabilitate faţă de fiecare persoană pe care ai şansa să o ajuţi.*

- Ce mod de a vedea lucrurile, Jackson! îţi mulţumesc pentru că mi l-ai prezentat atât de deschis. Şi sunt de acord. S-ar părea că oamenii nu mai comunică cu adevărat. îşi trimit mesaje, în loc să discute. Iau masa împreună

la restaurant, dar nimeni nu vorbeşte. Nici măcar nu se mai privesc. Par să fugă de lume, cu căştile pe urechi şi cu receptorul la gură. Părinţii mei, Dumnezeu să-i ierte pe amândoi, nu erau prea bogaţi. Dar în fiecare seară, ţineau să mâncăm în familie. Povesteam ce făcuse fiecare în ziua respectivă, stând împreună la masă. Ne aminteam de vacanţele care ne plăcuseră. Râ- deam cu toţii. Ne susţineam unii pe alţii. Ne deschideam sufletele. Asta era foarte important. Este minunat să aud că un om ca tine, Jackson, care ai avut atâta succes, confirmă faptul că relaţiile sunt atât de incredibil de importante, am spus, entuziasmat de ideile acestui fost director general de renume.

-Acum sunt un simplu grădinar, răspunse el cu sinceră modestie. Dar îţi mulţumesc. Şi, aşa cum eu îmi petrec acum zilele cultivând aceste flori frumoase, aici pe terasa asta minunată, şi tu trebuie să îţi cultivi fiecare dintre relaţiile cu colegii de echipă şi cu clienţii, şi îţi va merge bine. In ceea ce priveşte colegii de serviciu, te rog să reţii că prin cultivarea acestor relaţii, trebuie să te asiguri şi că ai contribuit la dezvoltarea personală a acestor oameni. Liderii Fără Funcţie văd ce este mai bun în ceilalţi şi creează o cultură organizaţională în care aceştia înfloresc, după cum un grădinar bun înţelege că solul de calitate este esenţial nu numai pentru supravieţuirea plantei, ci şi pentru creşterea ei, zise Jackson, strecurând în conversaţie termeni din vechiul său jargon de afaceri.

- Şi mai ţine minte că oamenii fac afaceri cu persoane care le plac. Fac afaceri cu persoane în care au încredere. Fac afaceri cu persoane care îi fac să se simtă speciali. Tratează-i pe cei din jur ca pe nişte personalităţi importante. îţi poţi folosi aptitudinile de lider, ca să schimbi multe la librăria în care lucrezi, Blake. Colegii te vor iubi pentru asta. Iar clienţii se vor îmbulzi în jurul tău. Şi vor deveni admiratorii tăi fanatici.

- Mi-ar plăcea să am „admiratori fanatici," am spus entuziasmat. Am muşcat din fursec.

Jackson tăcu. Privi în jur, prin grădină.

- Ştiu că amândoi aveţi un program, iar eu trebuie să termin nişte lucruri pe care le-am început, înainte să-mi închei ziua de lucru. Dar am cinci reguli foarte importante pe care vreau să ţi le prezint, ca să poţi stăpâni principiul filosofiei Liderului Fără Funcţie pe care l-ai descoperit azi, alături de mine.

- Principiul conform căruia, *cu cât construieşti relaţii mai strânse, cu atât eşti un lider mai puternici* am întrebat, doar ca să clarific.

- Exact. Şi, ca şi ceilalţi doi profesori pe care i-ai întâlnit mai devreme, am şi eu un acronim care te va ajuta să reţii aceste reguli de bază.

- Spune-mi-1! încep să-mi placă aceste acronime memorabile, am răspuns vesel, scuturând firimiturile fursecului delicios.

- *HUMAN,* răspunse el, aşezându-se pe o frumoasă bancă de lemn.

Am râs.

- E tare, nu? strigă Tommy, care se bronza stând într-un colţ al terasei, pe un scaun de tek. îşi presărase, în mod ciudat, petale albe în jurul picioarelor.

Jackson continuă.

- Litera H înseamnă *Helpfulness*[1]. După cum ţi-am mai spus, în afaceri este esenţial să aduci o contribuţie extraordinară. Aşadar, unul dintre cele mai bune sfaturi pe care ţi le pot oferi, pentru a deveni un bun lider, este să faci întotdeauna mai mult decât intră în atribuţiile pentru care eşti plătit. Răsplata ta va fi direct proporţională cu această contribuţie suplimentară, Blake. De câte ori ai intrat într-un magazin, sau într-un restaurant, şi ţi-ai dorit ca cei care lucrează acolo să fie foarte, foarte, foarte conştiincioşi? Este un lucru atât de rar! Cei mai mulţi au rămas într-un fel de transă. Sunt atât de desensibilizaţi, de obişnuiţi să vadă clienţii intrând pe uşa lor, încât nu mai ştiu să-i aprecieze. Au uitat că în faţa lor stau nişte fiinţe umane - şi anume, chiar cei care le pun pâinea pe masă, în fiecare zi. *Conştiinciozitate* este un cuvânt simplu, dar cu rezultate atât de spectaculoase dacă îl asimilezi profund, astfel încât să stea la baza modului în care munceşti şi trăieşti. Fii conştiincios. Ba nu, promite-ţi să devii *cel mai conştiincios* om pe care l-ai întâlnit vreodată.

- Perfect! a fost tot ce-am putut spune. Cuvintele lui Jackson îmi declanşaseră un torent de gânduri - şi de sentimente. Leadershipul se dovedea a fi cu mult mai mult decât visasem eu vreodată. Nu este numai un mod prin care *orice* persoană care trăieşte în zilele noastre şi în cadrul *oricărei* organizaţii - companii, comunităţi, naţiuni întregi - îşi poate folosi aptitudinile înnăscute pentm a-i inspira pe cei din jur, astfel încât şi aceştia să se dezvolte cât mai mult posibil; ci şi modul prin care fiecare dintre noi îşi poate exprima întregul potenţial şi poate crea valoare pentru lumea înconjurătoare.

- Ştii, Blake, fiinţa umană are nişte aspiraţii omeneşti fundamentale, ascunse adânc în suflet, fie că sunt conştientizate sau nu. Fiecare dintre noi doreşte să ştie că îşi valorifică potenţialul şi că îşi dezvoltă personalitatea. Fiecare doreşte să ştie că, indiferent de meseria pe care o avem, facem ceva care contează, într-un fel sau altul. Şi cu toţii vrem să ştim că trăim astfel

încât, atunci când vom ajunge la sfârşitul vieţii, nu vom simţi că am trăit în zadar. Nimeni nu vrea să privească în urmă, de pe patul de moarte, către o viaţă care nu a însemnat nimic.

Cuvintele acestea au fost ca un duş rece. Am tras aer în piept. Am reflectat la modul în care trăisem până atunci. Şi am realizat că, dacă nu voi face *pe loc* schimbări radicale, viitorul meu avea să fie pur şi simplu o continuare a trecutului. Nu voiam să ajung în ultima zi de viaţă şi să îmi dau seama că trăisem, practic, acelaşi an de optzeci şi opt de ori.

- Şi astfel ajung la iniţiala U din *HUMAN*. Reprezintă cuvântul *Understanding*[1]. Pentru a-ţi crea relaţii de calitate, nu trebuie să fii numai uluitor de conştiincios, dar este imperativ necesar să stăpâneşti arta de a-i înţelege pe ceilalţi. Şi asta se reduce la una dintre cele mai importante abilităţi de leadership: a şti să asculţi. Vorbeşte mai puţin şi ascultă mai mult. Ai putea crede că este uşor să fii un ascultător spectaculos de bun. Dar nu este deloc aşa, prietene. Dacă ar fi atât de uşor, atunci de ce aceia care ştiu să asculte cu fiecare fibră a fiinţei lor au devenit o specie pe cale de dispariţie? Câţi oameni cunoşti, care atunci când le vorbeşti te fac să simţi că lumea s-a oprit în loc pentru ei, pentru că sunt cu adevărat fascinaţi de ceea ce le spui şi de ceea ce urmează să audă de la tine în continuare? Câţi oameni cunoşti, care să asculte cu o asemenea concentrare, încât aproape că aud tăcerea dintre cuvintele tale?

- Nici unul. Nu-mi vine în minte nici măcar unul, am răspuns imediat.

- Nici nu există prea mulţi. Ceea ce sugerează că există o mare ocazie de a te distinge cu mult de mulţime. Şi de a-ţi face o reputaţie de excelent Lider Fără Funcţie. Cei buni sunt cu adevărat puţini, Blake. Şi asta pentru că atât de rar se găsesc oameni dispuşi să facă eforturile necesare. Ideea pe care şi-o fac cei mai mulţi despre ascultare este să aştepte până când interlocutorul a terminat de vorbit, pentru ca ei să poată da răspunsul pe care şi l-au pregătit deja. *Ego-ul ţipă atât de tare în mulţi dintre noi, încât nu mai auzim ce spun ceilalţi.* De obicei, oamenii pur şi simplu nu pot asculta bine.

- De ce nu? am întrebat, fascinat de ideea că leadershipul este atât de legat de capacitatea de a asculta cu atenţie.

- Din mai multe motive. Mai întâi, atât de mulţi dintre noi suferă de SAD, sindromul atenţiei deficitare. în fiecare zi ne bombardează atât de multe mesaje şi reclame şi informaţii, încât ni se învârte capul. Niciodată nu

au existat atât de multe lucruri care să ne distragă atenţia în mod inutil. Toate astea ne îmbâcsesc creierul şi ne consumă energia. De aceea atenţia a devenit o marfa rară şi o resursă limitată. Şi cu toate informaţiile pe care trebuie să le procesăm, pur şi simplu nu ne mai rămâne suficientă atenţie pentru cei care ne vorbesc. Este o crimă, pentru că ei simt asta. Una dintre cele mai profunde nevoi ale omului este nevoia de a fi înţeles. în noi toţi există o voce lăuntrică. Cu toţii dorim să o exprimăm. Şi atunci când cineva ne acordă o parte din timpul său, pentru a o asculta şi a o recunoaşte, ne deschidem faţă de acea persoană. încrederea, respectul şi aprecierea pe care le simţim faţă de acel om cresc exponenţial.

- Şi la fel se dezvoltă şi relaţia noastră, am completat.

- Exact. A asculta concentrat este cel mai curajos - şi cel mai rar - dintre toate actele de leadership adevărat. Ştii, Blake, una dintre marile tale responsabilităţi pe care le ai la librărie este să încurajezi oamenii, într-o lume care îi deprimă. Şi un mod absolut strălucit de a face asta este să creezi în jurul tău o atmosferă de ascultare, în care să poată pătrunde colegii şi clienţii. *Onorezi* cu adevărat oamenii, ascultându-i cu cea mai mare atenţie.

Jackson făcu o pauză. Culese o margaretă şi începu să-i răsucească tulpina, pe gânduri.

- Un alt motiv pentru care oamenii nu ştiu să asculte este ego-ul, după cum ţi-am mai spus.

- Chiar aşa?

-Absolut. Fapt este că majoritatea oamenilor sunt nesiguri pe ei. Când mergem la lucru, zi de zi, am vrea ca ceilalţi să ne creadă inteligenţi, puternici şi stăpâni pe situaţie. Pur egoism. Rămânem blocaţi într-un model depăşit de leadership, care spune că cel mai bun lider este acela care vorbeşte cel mai mult şi mai tare şi ascultă cel mai puţin. Facem greşeala de a crede că persoana care vorbeşte cel mai mult deţine toate răspunsurile. Eroare. Leadershipul înseamnă să asculţi. Şi să-i faci pe ceilalţi să simtă că şi vocea lor se aude. Pentru asta trebuie să fii o personalitate. Unii oameni chiar cred că este uşor să ştii să asculţi. Dar de fapt, este foarte greu. Şi numai cei curajoşi reuşesc să asculte mai puţin vocea ego-ului, ca să-i audă mai bine pe ceilalţi. Numai cei puternici şi siguri pe ei reuşesc să facă atâta linişte în ei înşişi, încât să lase să se audă şi ideile celorlalţi.

Jackson merse până la Tommy şi se aşeză lângă el.

- Vino încoace, Blake. Hai să stăm puţin la soare.

Soarele cobora pe cerul Manhattan-ului. Nu se vedea nici un nor. Clădirile modeme scânteiau şi se auzea zgomotul străzilor aglomerate de sub noi. îmi trecu prin minte un gând, cum stăteam lângă aceşti doi domni: este, intr-adevăr, plăcut să trăieşti.

- Iată ce înseamnă să îi înţelegi bine pe oameni şi să ştii să asculţi atent: le faci un dar pe care cei mai mulţi nu-1 primesc niciodată. Majoritatea oamenilor - şi vorbesc serios - au trăit o viaţă fără să le arate nimeni ce este ascultarea şi cum te simţi când te ascultă cineva. De ce? Pentru că suntem cu toţii atât de incredibil de ocupaţi - şi de absorbiţi de noi înşine. Toate astea sunt numai pretexte, desigur. Dar atunci când asculţi - iar a asculta este cu totul altceva decât a auzi -, cel care îţi vorbeşte începe să simtă că este înţeles. Dorinţa aceea de a se exprima începe să fie satisfăcută. Se simt bine. încrederea creşte. Şi apoi, ce crezi că se întâmplă?

- N-am idee, Jackson, am răspuns, aplecându-mă către el cu interes.

- Pentm că se simt în largul lor, încep să renunţe încet-încet la carapacea protectoare pe care şi-o pun în fiecare dimineaţă, înainte de a ieşi din siguranţa casei lor într-o lume dură şi agitată. Renunţă la armura care-i apără de decepţia şi descurajarea pe care se aşteaptă să le-o provoace cei pe care îi întâlnesc. încep să vadă că îţi pasă de ei cu adevărat. încep să înţeleagă că vrei într-adevăr să aibă succes. încep să realizeze că le vrei numai binele. Şi atunci încep să-ţi dea tot ce au mai bun.

- Este un proces fascinant, am răspuns.

- Da, este. Şi când se întâmplă aşa, relaţia pe care o ai cu acea persoană devine cu adevărat excelentă. Colegii de echipă vor începe să venereze pământul pe care calci. Te vor susţine, te vor încuraja, vor sări în ajutorul tău atunci când vei avea nevoie de ei. Iar clienţii tăi vor deveni nişte ambasadori ai bunăvoinţei şi le vor vorbi despre tine tuturor celor pe care îi întâlnesc, oriunde vor merge.

Toţi trei am început să râdem. Pasiunea lui Jackson era palpabilă. Se vedea cu uşurinţă cât de mult îi plăcea să vorbească despre leadership, despre importanţa relaţiilor, despre dezvoltarea capacităţii de geniu a oamenilor.

- Iniţiala M din *HUMAN* înseamnă *„Mingle ”*[l]. Menţine contactul direct cu oamenii, fii legat de colegi şi creează-ţi o reţea de clienţi. Acest lucru este

de o importanţă inestimabilă. Vei începe să ai rezultate şi reuşite incredibile, la care nu te-ai fi aşteptat niciodată, numai pentru că relaţionezi cu persoanele cu care faci afaceri. Când oamenii te întâlnesc personal şi îţi văd chipul, te reţin. Ajung să te cunoască. încep să te placă. *Şi ţine minte că oamenilor le place să facă afaceri cu cei pe care îi plac.*

- Este atât de adevărat, Jackson. Clienţii mei mă plac mult, pentru entuziasmul meu pentru cărţi. Şi de aceea se întorc mereu la librărie.

- în această perioadă de concurenţă dură, este enorm de important să întreţii relaţii *personale,* apropiate şi puternice. Acum *nu* este momentul să te retragi în biroul tău. Acum *nu* este momentul să te ascunzi în spatele unui zid de mesaje e-mail. Acum este categoric momentul să construieşti relaţii personale, să-ţi sufleci mânecile şi să te implici în relaţiile cu colegii şi cu clienţii, ajutându-i să ajungă acolo unde doresc. Ia cafeaua cu acţionarii. Ia prânzul cu clienţii. Află ce griji nu-i lasă să adoarmă seara şi cum se simt în aceste vremuri de turbulenţă în mediile de afaceri. Spune-le că eşti alături de ei, nu numai la bine, ci şi la greu. Nu vor uita asta niciodată. Şi te vor răsplăti cu loialitatea lor.

- Interesant. Şi litera A din *HUMAN*? am întrebat curios.

- *„ Amuse* , răspunse Jackson cu căldură. Cei mai mulţi dintre noi cred că munca trebuie să fie ceva serios. Ne este teamă că, dacă râdem, ne distrăm şi ne jucăm puţin, când este cazul, se va considera că ne pierdem timpul şi că suntem neproductivi. Dar adevărul este acesta, prietene: dacă te distrezi în timp ce munceşti, productivitatea va creşte. Când te amuzi, te implici mai mult în ceea ce faci. Când te amuzi, eşti mai dispus să colaborezi. Şi când oamenii se distrează, nivelul de energie al întregii companii creşte tot mai mult. Când oamenii se simt bine la locul de muncă, nivelul de stres este cu mult mai redus, iar ei sunt cu mult mai dispuşi să îşi depăşească atribuţiile oferind clienţilor mai mult decât li se cere şi sunt bucuroşi să lucreze cu mult mai mult. Te rog, aminteşte-ţi cât de important este să te amuzi şi să te implici, în fiecare zi, ori de câte ori vei intra în librărie. Şi că trebuie să-i amuzi şi să-i antrenezi şi pe colegii de echipă, deoarece eşti acum Lider Fără Funcţie.

Jackson se uită la ceas. Apoi începu să vorbească mai rapid, însă fără a se concentra mai puţin asupra mea şi a lecţiei pe care mi-o dădea.

- Iniţiala N din *HUMAN* se referă la una dintre ideile mele favorite de leadership, Blake, continuă Jackson, pe când soarele după-amiezii începea [1]

[1] *Nota trad.* Fii amuzant.

să coboare în spatele clădirilor de birouri şi al uimitoarelor monumente care se profilează pe orizontul celebru al New Yorkului. *„Nurture* După cum îţi spuneam mai devreme, înainte de falimentul unora dintre cele mai cunoscute companii, afacerile însemnau „eu, eu, şi numai eu", în loc să însemne „noi, noi, noi." Vechiul mod de a face afaceri se baza numai pe ideea de a primi. Totul era să dai cât mai puţin posibil, primind cât mai mulţi bani, într-un timp cât mai scurt. Calitatea şi profunzimea relaţiei cu fiecare dintre clienţi şi cu fiecare dintre colegi nu conta prea mult. Clienţii puteau fi înlocuiţi. Dacă pierdeai unul, pentru că nu erai om de cuvânt sau pentru că nu respectai termenii contractului - nu era nici o problemă. Pur şi simplu găseai alt client. Iar dacă un coleg de echipă suferea pentm că nu era apreciat sau pentru că erai nedrept cu el - din nou nu era o problemă. Găseai, pur şi simplu, un înlocuitor pentru acest capital uman.

Dar după cum ştii, lumea afacerilor nu mai este ce-a fost. Cu circulaţia fără precedent a informaţiilor pe care a adus-o tehnologia în viaţa noastră, un singur client nemulţumit este deja prea mult. Un singur client este de ajuns ca să-ţi ruineze reputaţia şi să-ţi distrugă brandul. Pe de altă parte, chiar şi un singur client care este încântat de felul în care a fost servit poate duce vestea despre compania ta şi poate atrage mii de alţi clienţi. Iar în ceea ce priveşte colegii de echipă, în acest nou univers, talentul contează. Pur şi simplu nu mai poţi trata fiinţele umane ca pe un simplu capital, pentru că nu sunt aşa ceva. Dacă pierzi un om valoros, te-ar putea costa cu mult mai mult decât ţi-ai imaginat vreodată.

în concluzie, cultivă oamenii. Fii extraordinar de amabil. A fi amabil nu înseamnă a fi slab. Te rog, nu confunda amabilitatea cu slăbiciunea. Liderii Fără Funcţie sunt experţi în găsirea unui echilibru între empatie şi curajul opiniei. Ei sunt prietenoşi, dar fermi. Sunt sinceri şi în acelaşi timp puternici. Da, ei pun într-adevăr relaţiile pe primul loc. Dar nu spune nimeni că nu cer şi cele mai mari performanţe, cel mai mare devotament şi rezultatele cele mai spectaculoase. Ei ştiu să fie blânzi *şi* duri în acelaşi timp. Este un echilibru greu de atins. Dar cu perseverenţă şi cu exerciţiu, vei reuşi. Şi dacă amabilitatea este o strategie de afaceri atât de evidentă, atunci de ce o practică atât de puţini? Este nevoie de o profundă înţelegere a relaţiilor umane pentru a vedea ce este mai bun în oamenii care încă nu şi-au descoperit singuri calităţile. Trebuie să evaluezi oamenii realist, văzându-i aşa

cum sunt, dar să-i tratezi întotdeauna cu atâta respect şi amabilitate, încât ei să devină rapid tot ce ai visat să fie. Găseşte-ţi timp în fiecare zi, în ciuda haosului sarcinilor zilnice, ca să-ţi cultivi relaţiile, să le zâmbeşti celor din jur, să le oferi un cuvânt bun, sau o dovadă de înţelegere. Aceste gesturi nu sunt caracteristice celor slabi. Nu, sunt actele unui lider îndrăzneţ. Deci, cultivă-i pe ceilalţi. Fii spectaculos de înţelegător. Fii excepţional de amabil. *Fiecare om pe care l-ai întâlnit trebuie să devină mai bun, mai fericit şi mai implicat decât era înainte de a te cunoaşte.* Şi apoi vei vedea ce pas înainte vei face în carieră.

- Şi în viaţa personală, sublinie Tommy, studiind una dintre sculpturile de pe terasă.

- Ei bine, asta este tot ce-am avut să-ţi spun, Blake. *Tu poartă de grijă oamenilor, iar banii vor veni de la sine. Ajută-ipe ceilalţi să-şi atingă scopurile, iar oamenii te vor ajuta la rândul lor să-ţi atingi scopurile tale.* Ajută-i să aibă super-succese pe cei cu care faci afaceri şi fii sigur că şi ei te vor ajuta să ai super-succese. Legea Reciprocităţii este o lege profundă de leadership, dar şi a naturii umane.

- O să ţin minte asta, Jackson, am spus plin de apreciere.

- Fantastic! Aminteşte-ţi că legea aceasta exprimă, pur şi simplu, faptul că oamenii simt în mod natural impulsul şi dorinţa puternică de a răspunde la gesturile amabile şi la ajutorul pe care l-au primit. Există această tendinţă înnăscută a omului de a dori să fie bun cu cei care au fost buni cu el. Aşadar, dacă creezi valoare şi eşti excepţional de drăguţ cu oamenii, prin asta le trezeşti dorinţa de a-ţi întoarce această favoare. Desigur, trebuie să faci acest lucru cu intenţii bune. Trebuie să te porţi frumos cu oamenii, pentru că aşa este corect, şi nu pentru că încerci să-i manipulezi, încât ei să se simtă obligaţi să-ţi ofere ceea ce doreşti. Dacă dai ajutor, şi îl dai fără a aştepta nimic în schimb, acesta este un dar adevărat. Altfel, nu este deloc un dar. Şi atunci când dăruieşti cu această atitudine generoasă, după cum îţi spuneam, încep să apară rezultate excepţionale.

- Te înţeleg perfect, am răspuns, regretând că nu puteam petrece mai mult timp cu acest gânditor de clasă, care acum era un simplu grădinar cu salopetă.

Jackson căută în buzunar şi scoase încă un pacheţel cu seminţe.

- Poftim, Blake, acestea sunt seminţele unei varietăţi rare de floarea-soarelui. Ca să-ţi amintească să cultivi oamenii. Să crezi în ei. Să ai grijă de

ei. Să îi hrăneşti. Să îi „irigi.” Să le dai tot ce ai mai bun. Şi apoi, vei vedea ce „recoltă” obţii. îmi dau seama că sună cam melodramatic. Dar metafora mea exprimă un adevăr de leadership: *oamenii sunt cu adevărat cel mai important element într-o companie de succes.*

- Iar relaţiile sunt unul dintre elementele esenţiale ale unei vieţi minunate, adăugă Tommy din toată inima.

Jackson veni spre mine.

{ făcut plăcere să te întâlnesc. îmi dau seama că eşti un om de treabă. Este un lucru atât de important, în timpurile acestea când a fi om adevărat este mai important decât oricând până acum. Şi nu mă îndoiesc că vei fi un minunat Lider Fără Funcţie şi că vei influenţa în bine vieţile multor oameni. Ai grijă să foloseşti seminţele astea. N-o să-ţi vină să crezi ce flori vor ieşi din ele!

A treia lecţie de leadership pe tema filosofiei
Liderului Fără Funcţie

CU CÂT CONSTRUIEŞTI RELAȚII MAI STRÂNSE,

CU ATÂT EŞTI UN LIDER MAI PUTERNIC

CELE 5 REGULI

Helpfulness [Conştiinciozitate]

Understanding [înţelegere]

Mingle [Menţine contactul direct]

Amuse [Fii amuzant]

Nurture [Cultivă relaţiile]

PLAN IMEDIAT DE ACŢIUNE

Faceţi o pauză de cinci minute, chiar acum, şi gândiţi-vă la persoana care v-a influenţat cel mai mult. Care sunt cele trei lucruri care o făceau deosebită? Cum aţi putea adopta acele convingeri/acel comportament în munca şi în viaţa dumneavoastră personală, începând chiar de astăzi?

CITAT DE REŢINUT

Nimeni nu va deveni un bun lider, dacă vrea să facă totul singur sau să-şi asume toate meritele pentru ceea ce a realizat.

-ANDREW CARNEGIE[1]

'Nota trad. Andrew Carnegie (1835 - 1919), om de afaceri şi filantrop american de origine scoţiană.

CAPITOLUL 7

A patra lecție de leadership: pentru a fi un lider de valoare, trebuie să fii mai întâi un om de valoare

Dacă toţi ar fi mulţumiţi de sine, nu ar mai exista eroi.
- MARK TWAIN[1]

SE LĂSA SEARA, CÂND Tommy şi cu mine am ajuns în Meatpacking District, o zonă centrală a West Side, cunoscută pentru localurile la modă şi magazinele elegante. Tommy tăcea. îmi dădeam seama că îl preocupă ceva.

- Blake, prietene, zise el pe când intram într-un restaurant luxos numit VuDu. în curând vei face cunoştinţă cu ultimul dintre cei patru profesori, încă o fiinţă remarcabilă, care îţi va prezenta cel de-al patrulea şi ultimul principiu al filosofiei Liderului Fără Funcţie, astfel încât să-ţi valorifici aptitudinile de lider şi să dai absolut tot ce ai mai bun. După asta, timpul pe care-1 petrecem împreună va lua sfârşit.

Tommy nu mai spuse nimic altceva. Nu mă privea. L-am auzit oftând. - Dar sunt sigur că ne vom vedea la serviciu în fiecare zi, Tommy. Stai să vezi cum voi lucra începând de luni dimineaţa, când mă întorc la librărie. Stai să vezi! Deja mă simt cu totul alt om. Sunt sigur că voi fi starul magazinului, am exclamat plin de pasiune.

Tommy nu-mi răspunse. Privea în jos, concentrat, în timp ce intram în restaurant şi apoi coboram treptele către subsol. Locul nu arăta sordid şi neîngrijit, ci era bine luminat şi primitor, cu desene modeme în rame de

[1]*Nota trad.* Samuel Langhome Clemens (1835 -1910), cunoscut sub pseudonimul literar Mark Twain, scriitor, satirist şi umorist american, autorul popularelor romane „Aventurile lui Tom Sawyer", „Prinţ şi cerşetor", „Aventurile lui Huckleberry Finn" şi „Un yankeu la curtea regelui Arthur".

metal, pe pereţi. Am străbătut un coridor pe care se auzea muzică de relaxare şi oameni frumoşi, îmbrăcaţi în negru, treceau graţios pe lângă noi. Poate că ne îndreptam spre un salon de cosmetică, sau aşa ceva. Nu-mi era prea clar ce avea Tommy de gând, sau unde mă ducea, până ce am intrat pe o uşă de sticlă cu următoarele cuvinte gravate în panoul de sticlă mată: „Amber Spa şi Centru de Relaxare." Dedesubt scria: „Jet Brisley, licenţiat în masaj medical."

- Pregăteşte-te să faci cunoştinţă cu ultimul profesor, Blake cel Mare, zise Tommy blând. Este un om într-adevăr extraordinar. Dar mai întâi trebuie să stăm la rând. După cum vezi, este un tip extrem de solicitat, observă Tommy, arătându-mi sala de aşteptare plină de oameni îmbrăcaţi elegant.
- Acest profesor este specialist în masaj? am întrebat.
- Da. Unul dintre cei mai buni. Mi-a făcut o mulţime de masaje, de când ne cunoaştem, şi nu-ţi pot spune ce bine mă simt după şedinţă. Jet are mâini magice. Ai mai făcut masaj până acum, Blake?
- Nu. N-am încercat niciodată.
- Ei bine, vei avea ocazia.
- îmi va face masaj?
- Numai dacă ai noroc, răspunse Tommy. Numai dacă ai mare noroc. Jet este, cu siguranţă, cel mai cunoscut terapeut din New York City. Toţi băieţii de pe Wall Street vin aici să se relaxeze şi să se învioreze. Vedetele de cinema şi supermodelele îşi aşteaptă de multe ori rândul aici. Am auzit chiar că unii membri ai familiei regale britanice au făcut un pelerinaj până la Jet, ca să-şi recapete forma fizică. Este un geniu în domeniul lui. Şi unul dintre cei mai buni prieteni pe care îi am pe lumea asta.
- Atunci de ce trebuie să stăm la rând? am întrebat cu sinceritate.
- Pentru că, mai înainte de toate, răspunse Tommy, omul este corect. Este o persoană de mare integritate, ca şi oricare dintre ceilalţi profesori pe care i-ai întâlnit astăzi. Trăieşte ca să facă ceea ce este corect, dar nu într-un sens rece şi anost, ci îmbinând o etică neînduplecată cu un fel de a fi absolut minunat. Hei, sună destul de poetic, nu-i aşa-, Blake? observă Tommy fă- cându-mi cu ochiul şi bătându-mă vesel pe spate.

După aproximativ treizeci de minute, ne aflam în faţa lui Jet Brisley, cel mai celebru terapeut masseur din New York. Jet ne privi. Văzându-1 pe Tommy, zâmbi larg.

- Salut, Tommy. Mă întrebam când ai să mai treci pe la mine. Mă bucur să te văd. Sunt chiar fericit că ai venit.

Cei doi prieteni se îmbrăţişară cu căldură, dându-şi apoi în joacă câteva lovituri de box. Era, probabil, unul dintre ritualurile lor. Stăteam acolo, privindu-i cum se luptă plini de energie, ca nişte şcolari. Era amuzant. Era, intr-adevăr, o zi de neuitat.

- Pun pariu că el este Blake de la librărie, spuse Jet, întorcându-se spre mine şi luându-mi mâna cu amândouă mâinile lui - genul de strângere de mână preferat de cei mai buni politicieni.

- îmi pare extraordinar de bine de cunoştinţă, spuse el cu sinceră căldură.

- Plăcerea este a mea, Jet, am răspuns. Dar văd că ai un adevărat fan club aici.

- Sunt recunoscător pentru asta, Blake. Dar trebuie să recunosc şi că am muncit din greu pentru el. Şi încă mai muncesc mai mult decât majoritatea oamenilor. *Sângele, sudoarea şi lacrimile sunt necesare ca să-ţi realizezi visurile, speranţele şi bucuriile.* în familia mea, este o tradiţie să-i ajutăm pe oameni să se menţină în forma maximă, ca să poată fi Lideri Fără Funcţie. Eu sunt a patra generaţie în meseria asta. O consider o artă. Şi îmi dă atâtea satisfacţii pentru că ştiu că oamenii nu pot fi absurd de buni în meseria lor, dacă nu se simt mai întâi absurd de bine în viaţa particulară. Nu-i poţi energiza pe toţi cei din jur, dacă tu însuţi eşti lipsit de energie. Şi nu este cu adevărat posibil să-i faci pe alţii să fie mulţumiţi de ei înşişi, până ce nu te simţi chiar tu foarte, foarte, foarte mulţumit de tine. Scopul meu este să fiu din ce în ce mai bun, pe zi ce trece, pentru ca să ajut cât mai mulţi oameni să fie mai sănătoşi şi mai puternici. Oricum, am vorbit destul despre mine. Mai întâi, aud că ai luptat în Irak.

- Da, Jet. A fost o perioadă remarcabilă. Şi mi-a venit foarte greu când am fost demobilizat şi am încercat să mă acomodez din nou cu viaţa civilă. Eram foarte descurajat şi m-am cam blocat în ultimii ani. Dar sunt fericit să-ţi spun că, datorită lucrurilor pe care le-am aflat astăzi despre ce înseamnă să fii Lider Fără Funcţie, acum privesc această experienţă cu totul altfel. Acum înţeleg că mi-a fost de mare folos. Şi că pot transforma această perioadă de război într-o şansă de a excela în tot ce fac.

- Exact asta şi este, Blake. Dar vreau să-ţi mulţumesc din suflet pentru ce ai făcut. Şi pentru toate sacrificiile pe care sunt convins că le-ai făcut. Tu şi ceilalţi soldaţi aţi făcut atâtea pentru toţi americanii. Mulţumesc.

- Cu plăcere, Jet, am spus recunoscător. Este minunat că am venit aici.

- Deci să trec direct la principiul pentru care te-a adus Tommy aici ca să-l înveţi. în ordine?

- Absolut.

- Deja ai întâlnit-o pe frumoasa Anna şi ai învăţat primul principiu al filosofici Liderului Fără Funcţie.

- *Nu ai nevoie de funcţie ca să fii lider,* am recitat imediat.

- Excelent. L-ai cunoscut şi pe prietenul meu, schiorul legendar, fostul sportiv profesionist, charismaticul Ty Boyd, şi ai descoperit cel de-al doilea principiu. Ţi-l aminteşti, Blake? mă întrebă Jet.

- Desigur. *Vremurile grele dau mari lideri,* am răspuns sigur pe mine.

- Superb! Jet bătu din palme. Băiatul este un elev bun, Tommy. Puştiul a reţinut bine lecţiile, comentă el cu un zâmbet amabil.

- Ştiu, răspunse Tommy, studiind tablourile de pe pereţi. Sunt foarte mândru de el.

- Cel de-al treilea principiu al filosofiei Liderului Fără Funcţie este: *Cu cât construieşti relaţii mai strânse, cu atât eşti un lider mai puternic.* Amicul meu Jackson, grădinarul vizionar, ţi l-a explicat foarte convingător, sunt sigur.

- Am şi seminţele care dovedesc asta, am spus, căutând în buzunar şi arătându-i o sămânţă.

Jet zâmbi din nou.

- Da, e un tip deosebit. Şi acum ajungem la mine. Eu îţi voi da cel de-al patrulea şi ultimul principiu, Blake. Care este, probabil, şi cel mai important. O spun cu toată modestia. Dar cred că este adevărat. Acest principiu este temelia pe care se bazează toate celelalte. Nu poţi fi Lider Fără Funcţie până ce nu îţi însuşeşti această lecţie.

- Şi principiul este...? am întrebat nerăbdător.

- înainte de a ţi-l spune, pot să te întreb ceva? zise Jet politicos.

- Desigur.

- Ce ai crede despre un sportiv profesionist, care le declară reporterilor, în vestiar, că a luat decizia să nu se mai antreneze şi să renunţe la orice fel de pregătire - dar că totuşi este sigur că va fi un superstar pe terenul de joc?

- Aş crede că e puţin nebun, am răspuns sincer.

- Corect, spuse Jet dând din cap. Nu are nici o logică, nu-i aşa? Şi totuşi, Blake, înainte de a merge la lucru cu speranţa de a avea rezultatele cele mai bune, câţi dintre noi, cei de pe terenul afacerilor, ne facem timp să ne antrenăm, să exersăm şi să ne pregătim?

- Nu prea mulţi oameni de afaceri fac asta, am recunoscut cinstit.

- Exact. Şi totuşi, se aşteaptă să aibă succes. Acest lucru nu este cu nimic diferit de nebunia sportivului profesionist, care vrea să câştige campionatul fără să fie în formă. Aşadar, principiul final al filosofiei Liderului Fără Funcţie exprimă importanţa de a te pregăti şi a-ţi exersa abilităţile de lider, astfel încât să ai performanţe extraordinare în activitatea ta. Şi de a acumula rezerve atât de mari de forţă morală, încât să fii practic *invincibil* în faţa schimbărilor profunde şi a stresului continuu.

- Este fascinant, Jet. în liceu am jucat fotbal, şi iubesc sportul, aşa că metafora atletului pe care ai folosit-o îmi spune foarte mult. Şi este foarte adevărată, dacă mă gândesc mai bine. Nici eu nu mă pregătesc, ca să fiu în forma mea cea mai bună şi cât mai bine informat, înainte de a merge la librărie, şi totuşi mă întreb de ce rezultatele mele nu sunt spectaculoase. Cred că nu mi-am asumat responsabilitatea personală pentru acţiunile mele. Este încă o dovadă că adoptasem atitudinea de victimă.

- *Pentru a fi un lider de valoare, mai întâi trebuie să fii un om de valoare.* Este foarte simplu. O companie excelentă este doar un grup de persoane care excelează în tot ceea ce fac. Deci, dacă tu şi fiecare dintre colegii tăi vă activaţi potenţialul de lideri şi daţi absolut tot ce puteţi, compania va ajunge şi ea, automat, la performanţele maxime. Este logic? întrebă Jet cu entuziasm.

Perfect logic, am răspuns.

- Performanţele exterioare încep din interior, adăugă Jet. Nu poţi obţine rezultate de vârf în activitatea ta, dacă nu te simţi tu însuţi în forma maximă. Nu poţi face faţă concurenţei la nivel de vârf, dacă nu ai mai întâi suficientă rezistenţă psihică. Şi nu este posibil să îi inspiri pe colegii de echipă să dea tot ce au mai bun, dacă nu eşti tu însuţi în măsură să faci acelaşi lucru. Această ultimă lecţie se referă la leadershipul personal. *Fii mai întâi propriul tău lider. Numai aşa vei deveni o persoană capabilă să îi conducă pe ceilalţi.* Fă eforturi ca să devii atât de incredibil de puternic în interior, încât practic să nu mai poţi greşi în activitatea exterioară. Munceşte din greu ca să-ţi valorifici potenţialul, astfel încât comoara îngropată în tine însuţi să se vadă în tot ce faci. începe să te debarasezi de convingerile negative şi de barierele psihologice, care te fac să crezi că nu poţi deveni lider şi că nu poţi avea mari realizări. Analizează-te, pentru a-ţi conştientiza potenţialul latent, cele mai mari ambiţii şi cele mai înalte obiective. Fă efor

tul necesar pentru a-ţi dezvolta caracterul, a-ţi înnobila dorinţele şi a acţiona mai eficient. Antrenează-te serios, pentru a-ţi întreţine sănătatea în starea cea mai bună, astfel încât în fiecare zi să fii plin de energie şi să ra- diezi vitalitate. Succesul le aparţine celor plini de energie, să ştii.

- Acum înţeleg asta foarte bine, am răspuns.

- Pentru a deveni o persoană cu adevărat de valoare şi a fi propriul tău lider, trebuie şi să îţi faci ordine în viaţa interioară sub aspect emoţional, să te eliberezi de orice resentimente şi să renunţi la povara trecutului. Toate acestea sunt un balast care te frânează şi te împiedică să-ţi demonstrezi valoarea. în plus, auto-leadershipul presupune să te ocupi şi de viaţa ta spirituală, Blake, să-ţi cultivi acea parte superioară a personalităţii, astfel încât să-ţi petreci cei mai buni ani de activitate realizând lucruri care vor dura şi după moartea ta.

- Moartea mea?

- Da, Blake. Viaţa trece ca o clipă. Nu durează mai mult decât un fulger, dacă stai să te gândeşti. Momentul potrivit ca să te gândeşti la ce vei lăsa în urmă şi la felul în care vrei să rămâi în amintirea altora nu este în ultima ta zi de viaţă, ci chiar acum. Astfel îţi poţi organiza viaţa din această perspectivă, pentru a te asigura că va avea un sfârşit fericit.

- Nu m-am gândit niciodată la asta, am şoptit, captivat de forţa ideii lui Jet că fiecare dintre noi ar trebui să se străduiască pentru a avea „un sfârşit fericit." M-a trecut un fior.

- Din păcate, cei mai mulţi oameni nu înţeleg ce este munca - şi ce este viaţa - înainte de a ajunge prea bătrâni ca să mai poată schimba ceva, continuă Jet. *Majoritatea oamenilor nu descoperă cum trebuie să trăiască, decât cu o clipă înainte de a muri.* Dar în perioada celor mai buni ani, sunt ca într-o comă activă. Nu sunt cu adevărat conştienţi de ceea ce este mai important în viaţă: să demonstrezi o atitudine de lider, să-ţi valorifici potenţialul şi să-ţi aduci contribuţia ca să schimbi lumea, prin activitatea ta şi prin valoarea ta personală. Apoi, confruntaţi cu semnalul de alarmă al sfârşitului iminent, aceşti somnambuli încep să privească dincolo de aspectul superficial şi să vadă lucrurile în profunzime. încep să realizeze că la naştere au primit talente uimitoare şi daruri preţioase, odată cu responsabilitatea de a-şi şlefui aptitudinile de geniu astfel încât acestea să se poată exprima în cursul vieţii lor. Şi că astfel ar fi devenit mai bune şi vieţile celor din jurul lor. Dar în momentul în care înţeleg asta, este prea târziu ca să mai poată face ceva. Şi mor neîmpliniţi.

Sorbeam fiecare dintre cuvintele lui Jet. Părea să fie un mare înţelept.

- în lumea aceasta materialistă, alergăm după funcţii, maşini sport şi conturi grase în bancă, crezând că acestea ne vor face mai valoroşi, când în realitate avem deja tot ceea ce ne este necesar. Excelenţa şi fericirea după care suntem însetaţi se află înăuntrul nostru. Le căutăm acolo unde nu există: în funcţii, în statutul social şi în lucruri ca profitul net. Dar înainte să ne dăm seama, Blake, cu toţii vom fi praf şi ţărână. Iar măturătorul va fi înmormântat lângă directorul general. Şi funcţiile, prestigiul, diplomele universitare nu mai contează prea mult, în cele din urmă. Tot ce contează cu adevărat este dacă ai devenit tot ce ai fi putut fi şi dacă ai demonstrat o atitudine de leadership folosindu-ţi potenţialul pentru a aduce o contribuţie pozitivă în viaţa altor fiinţe umane. Şi *totul* începe din interior. Astfel încât să poţi străluci la capacitatea ta maximă.

- Ce vrei să spui prin „avem deja tot ceea ce ne este necesar," Jet? Eu sunt hotărât acum să fiu Lider Fără Funcţie şi să fiu excepţional de bun în activitatea mea. Dar trebuie să recunosc că vreau un apartament frumos, lucruri mai bune şi o maşină nouă. Nu le am deocamdată. înţeleg că printr-o atitudine de lider voi câştiga toate astea, dar *nu* le am chiar acum.

- Cu tot respectul, Blake: nu cred că vrei cu adevărat toate astea.

- Ba da, am insistat.

- Nu, nu le vrei, răspunse Jet prietenos. Cred că ceea ce vrei cu adevărat este *starea de spirit* pe care aceste lucruri ţi-o pot oferi, când le vei avea. Cum ar fi satisfacţie, recunoştinţă, linişte sufletească. Tot ce spun este că, făcând eforturi să-ţi îmbunătăţeşti viaţa *interioară,* vei obţine rezultate extraordinare şi în viaţa exterioară. Fii propriul tău lider mai întâi, repetă el.

- Foarte interesant, am observat. Jet avea dreptate, după cum mi-am dat seama imediat. în lumea asta, ne evaluăm succesul în funcţie de lucrurile pe care le avem, şi nu de oamenii care am devenit. în Ioc să ne apreciem progresul prin numărul de vieţi omeneşti pe care le influenţăm în bine, noi îl măsurăm prin banii pe care îi câştigăm şi promovările pe care le primim. Se pare că societatea se concentrează asupra unor lucruri greşite, din păcate, şi că am pierdut din vedere ce înseamnă adevăratul succes. Nu este de mirare că cei mai mulţi oameni sunt nefericiţi. Nu este de mirare că cei mai mulţi se „tratează" cu prea multă mâncare, prea mult televizor şi cu prea mult somn. Urmărim scopuri care nu ne fac niciodată fericiţi.

- Nu este nimic rău în a avea lucruri frumoase, clarifică Jet, oferindu-ne sticle cu apă minerală mie şi lui Tommy. Eu sunt un estet. Ştii ce înseamnă asta, Blake?

- Nu, nu ştiu, Jet.

- înseamnă cineva care iubeşte frumuseţea. Eu ador să fiu înconjurat de lucruri frumoase. Mobilierul din acest centru este de primă calitate. Alimentele pe care le mănânc sunt de primă calitate. Şi hainele pe care le port provin de la cele mai bune magazine din New York. Cu mult timp în urmă, mi-am promis să trăiesc la nivelul cel mai înalt. Şi pentru că mă simt bogat, am devenit bogat.

- Eşti bogat? am întrebat, surprins că un terapeut are atât de mulţi bani.

- Sunt, Blake. Am o echipă destul de mare de asistenţi, care mă ajută aici. Am încă cinci saloane în alte cartiere. Şi fac cursuri de pregătire cu o mulţime de persoane care doresc să se specializeze în această meserie. Acest spa şi afacerea mea mi-au asigurat independenţa financiară. Aşa că frumuseţea mă însoţeşte oriunde m-aş duce, continuă Jet în stilul său, la obiect. Iubesc lucrurile cele mai bune din viaţă. Ador muzica bună. Călătoresc în locuri frumoase în concediu. Şi beau vinuri de calitate. Viaţa este pur şi simplu prea scurtă ca să bei vin prost, adăugă el făcând cu ochiul. Dar iată esenţialul: lucrurile acestea nu mă reprezintă. Nu sunt ataşat de nimic din toate acestea. *Eu le stăpânesc pe ele, şi nu ele pe mine.* Hei, sunt şi eu om, aşa că lucrurile frumoase mă fac să mă simt minunat. Şi vreau să fie foarte clar că nu este nimic rău în a avea o viaţă exterioară frumoasă - asta îţi face călătoria mai plăcută. Dar nu mă definesc prin ceea ce am. Oamenii îşi creează probleme atunci când se auto-definesc prin - şi se identifică cu - ceea ce au.

- De ce?

- Pentru că, dacă îşi pierd lucrurile, se pierd pe ei înşişi. Aşadar, eu iubesc lucrurile bune şi plăcerile materiale pe care mi le poate oferi lumea aceasta. Dar nu sunt sclavul lor. Eu mă bucur de fiecare zi şi iubesc viaţa însăşi. *Pentru mine este cu mult mai important cefei de om devin, decât ce lucruri posed.* Iar influenţa pe care o am asupra colegilor de echipă, a clienţilor şi a celor dragi, prin exemplul meu pozitiv, este cu mult mai importantă pentru mine decât sumele pe care le încasez. Şi de altfel, Blake, *dacă urmăreşti numai să câştigi bani, s-a zis cu performanţele în muncă — exact ceea ce te face să câştigi şi mai mult.*

- Interesant. Foarte interesant! am răspuns.

- Tot ce vreau să spun este că pentru a deveni un Lider Fără Funcţie extraordinar trebuie să începi cu angajamentul de a deveni un om extraordinar. Vestea bună este că nu este posibil să-ţi dezvolţi lumea interioară, fără ca lumea ta exterioară să se dezvolte proporţional. Aşadar, lucrul cu tine însuţi este într-adevăr Prioritatea Numărul Unu.

Eram puţin surprins că Jet insista atât de mult asupra necesităţii de a-ţi crea o viaţă interioară excelentă, ca o condiţie obligatorie a performanţelor de vârf. Majoritatea cărţilor de business menţionează importanţa dezvoltării personalităţii numai în treacăt, aşa că nu mă gândisem niciodată că ar fi ceva relevant pentru succesul în afaceri.

- Dacă îţi activezi aptitudinile naturale de leadership şi le permiţi să se manifeste, *tot* ce atingi se va transforma. Cu cât eşti mai conştient de adevărata ta natură şi devii mai sigur pe tine, mai creativ şi mai bun, interacţiunea ta cu ceilalţi nu poate decât să te ducă la un nivel şi mai înalt.

- Este logic, am recunoscut eu. Dacă am mai multă încredere în abilităţile mele, mai mult curaj pentru a persevera în atingerea scopurilor male şi mai mult elan, este cât se poate de logic să devin fantastic de bun în activitatea mea şi să obţin rezultate superioare. Cu cât devin mai valoros ca persoană, cu atât tot ceea ce fac va fi mai bun.

- Da. Dar scopul nu este de fapt să devii o persoană mai valoroasă, Blake. In realitate, eşti perfect aşa cum eşti. Adevărata misiune este să-ţi aminteşti cine eşti, şi nu să devii un alt om mai bun.

- Nu sunt sigur că te înţeleg.

- Eşti perfect aşa cum eşti, repetă Jet. Auto-leadershipul nu presupune să devii mai bun, pentru că în realitate nu eşti rău deloc. Presupune să-ţi aminteşti cine eşti. Să-ţi aminteşti de aptitudinile tale de lider şi apoi să le faci să devină mai puternice cu fiecare zi. Auto-leadershipul înseamnă pur şi simplu să redescoperi persoana care ai fost odată - adevărata ta natură.

- Care este adevărata mea natură, Jet?

- O ştiai când erai copil. Când erai foarte mic şi societatea încă nu te învăţase să-ţi negi visurile, să-ţi înăbuşi geniul şi să-ţi reprimi pasiunea. Pe atunci, nu te temeai să-ţi asumi riscuri, să înveţi lucruri noi şi să te împaci perfect cu tine însuţi. în copilărie, erai încă profund conştient de aptitudinile tale naturale de leadership. Auzeai încă chemarea vieţii de a schimba lumea, de a realiza lucruri mari, de a-ţi trăi viaţa ca pe o aventură superbă.

Dar pe măsură ce creşteai, s-a întâmplat un lucru îngrozitor: societatea a început să te influenţeze. Sugestiile părinţilor, ale colegilor, ale celor din jur au început să te îndepărteze de potenţialul tău maxim. Mesajele pe care ţi le-a imprimat lumea te-au învăţat să nu fii original. Să-ţi întuneci propria ta viziune. Să-ţi stabileşti mize şi obiective meschine.

- Trebuie să fiu de acord cu ce ai spus, Jet, am spus entuziasmat. Vreau să-mi recapăt puterea mea înnăscută: puterea de a fi lider, de a avea o influenţă şi de a lăsa tot ce ating mai bun decât am găsit, am adăugat, folosind cuvintele pe care le învăţasem de la Anna.

- Leadershipul personal - cel care provine din interior şi prin care se manifestă calităţile tale - este ADN-ul performanţelor de durată, Blake. Din păcate, după cum spuneam, aceasta este o valoare pierdută în lumea de astăzi. Am uitat să apreciem cunoaşterea de sine ca mijloc de a ajunge la performanţe de leadership. Am uitat că, dacă jumătate dintre angajaţii unei companii se ridică până la nivelul de vârf în gândire şi comportament, acea companie se va ridica *automat* şi ea la nivelul de vârf. In zilele noastre s-ar părea că nu ne mai interesează decât gratificările *exterioare.* Funcţii mai înalte. Mai mulţi bani. Mai multe lucruri. Toate menite să obţină aprobarea societăţii, şi nu aprobarea conştiinţei noastre superioare. Ce risipă de timp şi de talent!

- Dar spuneai că nu-i nimic rău în a avea o funcţie, sau a câştiga bani, sau a avea lucruri frumoase, nu-i aşa? am întrebat, doar ca să mă asigur că am înţeles corect.

- După cum spuneam, nu este deloc rău, Blake. Uite, fiiosofia Liderului Fără Funcţie nu spune că firmele trebuie să renunţe la funcţiile de conducere. Asta ar duce la haos total. Şi eu sunt primul care afirmă că unul dintre cele mai importante scopuri ale unei companii trebuie să fie obţinerea unor profituri fantastice. Dar există şi multe alte priorităţi, menţionă Jet pe un ton relaxat. Luă apoi un măr dintr-o fructieră şi muşcă din el. Vă rog, serviţi-vă, băieţi, ne invită el prietenos. în cele din urmă, urmărirea unor satisfacţii egoiste nu aduce succesul unei companii şi nici fericirea omului. Chiar deloc. Aici la spa am cunoscut câţiva miliardari. Vin aici purtând costume Zegna şi ceasuri Patek Phillipe. Stăm de vorbă. Şi după un timp, îşi deschid sufletul. Majoritatea oamenilor bogaţi pe care i-am cunoscut nu sunt prea fericiţi. Singurul lucru pe care îl au mulţi dintre ei sunt banii. Sunt chiar săraci, dacă stau să mă gândesc. Sărăcia nu înseamnă lipsa banilor -

înseamnă orice fel de lipsă. Şi multora dintre aceşti oameni cu câştiguri mari le lipseşte stima de sine, mulţumirea şi împlinirea lăuntrică.

- Sunt gânduri atât de profunde, Jet! am spus, luându-mi şi eu un măr.

- De aceea, eu îţi sugerez că *pentru a fi un lider de valoare, mai întâi trebuie să fii un om de valoare.* Trebuie să ştii să te conduci pe tine însuţi. Fii propriul tău lider, Blake. Numai atunci vei putea să-i conduci pe alţii şi să-i influenţezi pe cei din jurul tău, prin exemplul pe care îl oferi. Trebuie să începi cu interiorul, într-o cultură care recunoaşte numai lucrurile exterioare. Şi reţine că *împlinirea este un eveniment interior, cu consecinţe exterioare. Odată ce ţi-ai activat aptitudinile de lider, succesul în viaţă este un rezultat garantat.*

Jet tăcu un moment, meditând.

- Ieri am văzut un puşti care intra în restaurantul de la etaj, împreună cu părinţii. Ştii ce scria pe tricoul lui?

- Spune-mi! am cerut.

- Scria: „M-am născut excepţional." Nu este minunat, Blake? M-am născut *excepţional!* Motivul pentru care oamenii muncesc la nivel mediocru şi au vieţi mediocre este, în mare parte, faptul că au uitat că sunt excepţionali, observă Jet râzând, muşcând din nou din măr.

- Cât de adevărat! observă Tommy, zâmbind.

- Fiecare dintre noi, cei care trăim astăzi, avem o mare valoare. Avem talente şi potenţial care, dacă ar fi exploatate, ne-ar permite să strălucim. Nimeni nu este în plus pe lumea asta. Tu, eu, Tommy şi toţi cei din jur, am fost făcuţi să fim lideri şi să avem succese uimitoare. Dar pentru că ni s-a spălat creierul astfel încât să ne îndoim de capacităţile noastre magnifice şi am fost învăţaţi să rămânem mici în loc să avem visuri mari, am uitat cine suntem cu adevărat. Ne-am îndepărtat de adevărata noastră natură. Ne-am îngropat capacităţile sub acumulări treptate de insecuritate, îndoială şi temeri. Te-ai născut excepţional, Blake. Asumă-ţi acest adevăr! exclamă Jet, ridicând braţul şi bătând palma cu mine.

Toţi trei am râs. îmi plăcea să fiu lângă aceşti doi oameni. Erau atât de pozitivi, de plini de convingere şi de autentici. Leadershipul înseamnă, în mare măsură, să-i faci pe ceilalţi oameni să fie mai mulţumiţi de ei înşişi. Şi să le reaminteşti că - după cum scria pe tricoul acelui copil - sunt cu adevărat excepţionali.

- Deci, recunoaşte liderul din tine. Acesta este de fapt secretul marilor performanţe pe plan profesional şi în viaţa personală. Este incredibil câţi oameni de afaceri încearcă să-i conducă pe alţii, fără să fi început mai întâi cu ei înşişi. Şi astfel, sfârşesc inevitabil prin a-şi *sabota* eforturile, pentru că încă se agaţă de propriile blocaje în gândire, comportamente negative şi bariere psihologice. Oriunde ai merge, nu poţi scăpa de tine însuţi. Şi dacă ai o stimă de sine scăzută, caracter slab şi eşti plin de temeri, indiferent ce ai încerca să faci în domeniul tău, nu vei avea nici un rezultat remarcabil. Dar dacă începi prin a corecta partea mai puţin ideală a caracterului tău, vor apărea rezultate explozive. Te rog, începe chiar de astăzi să te ocupi de tine însuţi, Blake. Pentru că viaţa nu aşteaptă pe nimeni. Merge înainte grăbită pe drumul ei, cu sau fără cooperarea ta. Nu lăsa pe mâine ceea ce ştii că trebuie să faci astăzi. Ziua de mâine poate nu va mai veni niciodată. Asta este realitatea. Şi aşa ajung la acronimul meu şi la cele cinci reguli pentru această a patra şi ultimă lecţie de leadership.

- Aşteptam cu nerăbdare să aud acronimul tău, Jet, am spus vesel.

- *SHINE*[1], răspunse Jet simplu. Leadershipul personal şi cunoaşterea de sine se rezumă la cinci reguli de bază.

- Excelent!

- Insistă asupra acestor cinci idei, ca să-ţi activezi potenţialul de leadership şi să-ţi dezvolţi viaţa interioară zi de zi, Blake. Exact aşa cum un atlet profesionist se antrenează zilnic pentru a deveni cel mai bun, şi tu trebuie să exersezi zilnic ca să ajungi la forma ta cea mai bună. Primele patruzeci de zile în care aplici aceste reguli vor fi cele mai dificile.

- De ce?

- Pentru că în timpul acestei perioade de tranziţie, vei deprinde noi obiceiuri. Te vei desprinde de vechiul mod confortabil de a face lucrurile şi vei renunţa la comportamentele de până acum, care nu te mai ajută să progresezi până la nivelul tău maxim. în timpul acestor prime patruzeci de zile, îţi vei crea noi obiceiuri şi literalmente îţi vei imprima noi circuite pe creier, recalibrându-ţi sistemele de comandă. Este un proces stresant şi neplăcut. Va fi greu şi derutant. Deci va fi normal să crezi că ceva nu merge bine. Dar nu este cazul deloc. Pur şi simplu, te schimbi şi te dezvolţi. Totul este chiar perfect. Vechile tale tipare de gândire şi de comportament trebuie să se dezintegreze, înainte să poţi integra tipare noi.

[1]*Nota trad.* A străluci.

- Ty mi-a vorbit deja despre asta, Jet. Am învăţat că schimbarea creează un dezechilibru, dar că acest dezechilibru trebuie să se producă dacă doreşti să te dezvolţi. Şi să fii un adevărat lider.

- Perfect adevărat. Pe măsură ce te dezvolţi, vei constata distrugerea vechiului tău fel de a fi. Dar distrugerea este un lucru cu totul deosebit.

- Chiar aşa? am întrebat.

- Desigur. Trebuie să distmgi vechile tipare şi să te eliberezi de ele, înainte să poată apărea modalităţi noi şi mai bune de gândire şi comportament. Trebuie să te debarasezi de ceea ce nu îţi mai foloseşte, pentru a crea spaţiu disponibil pentru ceva mai bun.

- Ty m-a învăţat şi asta. Mi-a spus că lucrurile bune care ne aşteaptă nu se pot realiza fără distrugerea vechilor structuri care ne limitează.

- Ei bine, schiorul nostru este un om inteligent. Şi înainte să poţi integra convingeri şi comportamente îmbunătăţite, cele inferioare trebuie să dispară. Aşadar, acordă cel puţin patruzeci de zile acestor cinci reguli, ca să te poţi obişnui cu ele. Consideră că este o provocare pasionantă pentru aceste prime patruzeci de zile. Nu te da bătut!

- îmi place asta. Provocarea celor Patruzeci de Zile.

- Este unul dintre secretele schimbării reale şi susţinute - împreună cu importanţa de a face progrese mici, dar constante, în fiecare zi, în loc să încerci să faci paşi uriaşi pe care este sigur că îi vei rata.

- „Micile progrese zilnice duc în timp la rezultate uimitoare," am recitat mândru.

Jet zâmbi.

- Da. Ai înţeles. Micile victorii se acumulează şi dau rezultate mari, cu timpul.

- Deci, ce reprezintă acronimul *SHINE*?

- Iniţiala S înseamnă *See Clearly - Să Vezi Clar.* Leadershipul presupune să-ţi percepi clar situaţia şi circumstanţele. Fiecare dintre noi poate percepe lucrurile distorsionat. Fiecare are tendinţa de a privi prin prisma prejudecăţilor şi a limitărilor sale. Adeseori, vedem situaţiile cu ochii temerilor noastre, şi nu din perspectiva oportunităţilor. Şi astfel, aceste deficienţe de percepţie ne blochează la nivelul mediocrităţii. Ceea ce vreau să-ţi spun, Blake, este că uneori, fiecare dintre noi vede situaţia altfel decât este ea cu adevărat. Sunt rari aceia care au ştiut să se auto-analizeze, astfel încât să capete conştiinţa de sine necesară pentru a-şi da seama atunci când percep rea-

litatea greşit. Suntem orbi faţă de propria noastră orbire.Vedem lumea nu aşa cum este ea, ci aşa cum suntem *noi.* Şi nu ştim ce anume nu ştim.

- Vorbeşti serios? Cei mai mulţi oameni nu văd clar realitatea? am întrebat, surprins de ceea ce tocmai auzisem.

- Categoric. Dacă eşti plin de temeri şi de îndoieli, atunci când mergi la lucru în fiecare zi, îţi vei proiecta starea de spirit asupra condiţiilor exterioare. Vei rata ocaziile de a te dezvolta şi de a avea succes la librărie. Te vei îndoi de capacitatea ta de a-i influenţa în bine pe cei din jur şi de a avea o contribuţie semnificativă. Vei face eforturi ca să supravieţuieşti, şi nu ca să prosperi. Toate acestea se vor întâmpla - nu din cauza situaţiei aşa cum este în realitate, ci din cauza vieţii tale interioare şi a modului în care procesezi realitatea prin prisma contextului personal. Pentru a înţelege bine ceea ce îţi spun, gândeşte-te la un vitraliu. Fiecare dintre noi percepe totul printr-un geam colorat. Acesta nu este nimic altceva decât un filtru prin care trecem toate experienţele care vin din exterior.

- Din ce este făcut acest geam colorat, Jet? am întrebat, profund fascinat de ceea ce auzeam.

- Este făcut din toate convingerile, regulile şi comportamentele pe care ţi le-au imprimat părinţii, profesorii, colegii şi din toate influenţele care te-au format din momentul în care te-ai născut. Şi mai este făcut din toate discuţiile pe care le-ai purtat vreodată cu fiecare persoană pe care ai întâlnit-o, şi din fiecare experienţă. Toate acestea au format o versiune a ta, privind felul în care se petrec lucrurile în lume şi locul tău în acest cadru. Ţine minte, vedem lumea nu aşa cum este ea, ci aşa cum suntem noi. Aşadar, dacă vi- traliul prin care priveşti este murdar, şi viaţa ta va fi într-o stare proastă. Dacă geamul prin care priveşti are înscris principiul „Nu poţi fi lider fără o funcţie," atunci desigur că acţiunile tale vor fi conforme acestei convingeri şi deci nu vei fi lider dacă nu ai funcţie de conducere. Dacă pe geamul prin care priveşti este înscrisă regula „Majoritatea oamenilor nu sunt de încredere," sau „De obicei munca nu are nici un sens," atunci automat comportamentul tău va concorda cu aceste interpretări ale lumii din afară, create de tine însuţi. Dar iată care este ideea de reţinut, Blake: nu cumva imaginea pe care ţi-ai format-o este complet falsă? întrebă Jet, aşezându-se pe un scaun tapiţat cu pluş.

- Haide, este greu de crezut! am răspuns.

Jet rămânea relaxat.

- Te rog, rămâi deschis la ideea că leadershipul presupune să dezvolţi un nivel înalt de auto-cunoaştere şi să îţi analizezi cu regularitate corectitudinea gândirii tale. Şi să consideri, pur şi simplu, că gândurile tale de fiecare zi nu sunt decât simple reflecţii ale sistemului de convingeri imprimat de către părinţi, colegi şi profesori, ca şi de ceilalţi factori de influenţă care ţi-au determinat percepţia.

- Este un punct de vedere revoluţionar. Cred că am fost determinat să gândesc într-un anumit fel. Suntem condiţionaţi să acceptăm un anumit număr de idei şi apoi le-am gândit de atâtea ori, încât am ajuns să fim convinşi că sunt adevărate, am observat.

Jet se ridică repede şi se duse la Tommy. începu să-i maseze umerii.

- Mulţumesc, frate, zise Tommy. Aveam nevoie de asta.

Jet continuă să vorbească, oferindu-i acest mic dar fostului său elev.

- Gândirea majorităţii oamenilor nu este de fapt gândire. Nu este nimic mai mult decât repetarea inconştientă a gândurilor pe care le-au tot regurgitat de când erau mici copii. Cei mai mulţi dintre noi - aceasta este trista realitate - de fapt nu văd realitatea, reformulă Jet. Şi acest fapt regretabil ne ancorează în mediocritate în activitatea şi în viaţa noastră personală. Am fost făcuţi să gândim strălucit şi să vedem cu ochii posibilităţilor, şi nu să gândim rău şi să vedem cu ochii temerilor.

- Nu mi-am dat seama niciodată că modul în care gândesc şi percep realitatea poate fi atât de distorsionat, am răspuns, sincer şocat de ideea că modul în care priveam situaţia putea fi o reflectare a unui filtru mental şi a unei ficţiuni personale pe care mi-o impuneam singur, şi nu modul în care stau lucrurile cu adevărat.

- Acesta este cazul pentru cei mai mulţi dintre noi, Blake. Trebuie să ştii cât de important este modul de gândire. Gândirea creează realitatea fiecăruia. în mod necesar, vei obţine mai mult din lucrurile asupra cărora te concentrezi. Iar gândurile ne determină acţiunile. Ceea ce ne trage înapoi în leadership şi în viaţă nu sunt realităţile exterioare, ci tiparele noastre interioare de gândire şi modul în care reacţionăm în aceste condiţii. Trebuie să te debarasezi de tiparele de gândire care duc la eşec. Leadershipul adevărat presupune să-ţi depăşeşti limitele gândirii, astfel încât să-ţi poţi manifesta forţa spiritului.

- Şi cum anume pot începe să-mi sparg barierele mentale?

- Mai întâi, ca să revenim la metafora sportivului, trebuie să începi să gândeşti ca un campion. Trebuie să-ţi asumi deplina responsabilitate pentru gândurile care-ţi trec prin minte. Asta înseamnă să înţelegi că în mintea ta nu este loc nici pentru un singur gând negativ. Uneori, oamenii de afaceri ridiculizează conceptul de gândire pozitivă. II minimalizează şi spun că nu are ce căuta în afaceri. Dar desigur că are! Orice rezultat obţinut de o companie este consecinţa directă a comportamentului colectiv al tuturor membrilor săi. Şi flecare acţiune pe care o întreprinzi este urmarea unui gând. Vreau să spun cu asta că gândirea îţi determină comportamentul, iar comportamentul produce rezultate. Deci performanţele de vârf în activitate sunt, în mod evident, rezultatul unei gândiri la nivel de vârf.

- Pare atât de simplu, Jet, am recunoscut, începând să accept ideile pe care le ascultam.

- Fie şi un singur gând negativ este ca un microb în mintea ta, care atrage şi alţi microbi. Nici nu-ţi vei da seama când mintea ţi-a fost infectată. Nu mai poţi vedea clar. Şi nu mai poţi gândi limpede? începi să vezi numai ce este rău, în loc să vezi ce este bun. Infecţia te face să cauţi problemele, în loc să oferi soluţii. Această boală te face să nu mai inovezi, să nu mai ai performanţe, să-ţi negi posibilităţile. Boala te face să te comporţi ca o victimă, în loc să adopţi o atitudine de lider. Pur şi simplu nu-ţi poţi permite luxul fie şi al unui singur gând negativ, dacă eşti hotărât să devii Lider Fără Funcţie.

- Vrei să spui că gândirea negativă este o boală?

- Sigur că da, Blake. Este un semn evident al unei minţi bolnave. Când mintea este sănătoasă, geamul prin care priveşti este curat. Ai conştientizat faptul că ai aptitudini geniale şi că eşti făcut să strălucești. Cei care râd de conceptul gândirii pozitive ar trebui să studieze viaţa sportivilor de performanţă, a campionilor legendari. Superstarurile înţeleg perfect că felul în care gândeşti contează. Ele îşi gestionează gândirea în mod impecabil, concentrându-se numai asupra victoriei, fără a da nici o atenţie ameninţării adversităţilor. Şi chiar şi atunci când sunt doborâţi, privesc întâmplarea astfel încât să apară ca un dar. Ei văd ceea ce alţii numesc eşec drept o ocazie de a deveni mai puternici şi de a o lua de la capăt cu o atitudine care va face situaţia şi mai bună decât înainte. Şi din nou, aminteşte-ţi că atunci când permiţi fie şi unui singur gând negativ să îţi treacă prin minte, atunci de fapt ai iniţiat procesul de a antrena şi alte gânduri negative.

- După cum o singură bacterie atrage altele, ducând în final la infecţie, am confirmat.

- Da, Blake. Marele lider Gandhi a exprimat ideea foarte bine, spunând: „Nu le voi permite celorlalţi să intre cu picioarele lor murdare în gândurile mele." Aşadar, de fiecare dată când mintea ta cade în gânduri negative, dirijeaz-o înapoi către gânduri care să-ţi întărească hotărârea de a demonstra atitudine de leadership şi excelenţă. Când mintea ta se concentrează asupra dificultăţilor, antreneaz-o ca să se concentreze numai asupra oportunităţilor. Te rog, reţine şi că aşteptările se îndeplinesc. Un alt mod de a formula această idee este că aşteptările pe care le ai pe plan profesional şi personal devin profeţii care se auto-îndeplinesc automat. Rezultatele pe care le anticipezi sunt rezultatele pe care le vei obţine. Acesta este un lucru *incredibil* de important de reţinut. Dacă te aştepţi ca partenerii de afaceri şi colegii să nu te susţină şi să te decepţioneze, atunci te vei comporta într-un mod corespunzător acestei convingeri. Deci vei fi închis în tine şi vei avea o atitudine defensivă. Te vei retrage ca într-un buncăr, în loc să colaborezi şi să faci muncă de echipă. Chiar comportamentul tău îi va face pe colegi să simtă că eşti rece, competitiv şi că nu pot avea încredere în tine. Şi, desigur, nu te vor susţine. Deci aşteptările tale se vor îndeplini de la sine. Şi vor deveni realitate. îţi mai dau un exemplu, Blake. Dacă anticipezi că niciodată nu vei deveni un superstar la librăria unde lucrezi, atunci nicidecum nu te vei putea comporta în aşa fel încât să ai performanţe şi cariera ta să-şi ia zborul. *Niciodată nu acţionăm într-un mod incompatibil cu percepţia de sine.* Oamenii pur şi simplu nu se comportă într-un mod incongruent cu aşteptările lor.

- Şi cu geamul prin care privesc, am adăugat eu repede.

- Corect, spuse Jet încurajator. Toate gândurile noastre sunt creative. Şi într-adevăr nu-ţi poţi permite luxul chiar şi al unui singur gând negativ, deoarece fiecare gând creează ceva şi duce la un anumit rezultat exterior. Fiecare gând generează o consecinţă.

- Nu m-am gândit prea mult la modul meu de a gândi. Totul era automat. Cred că până acum nu am avut nici un control asupra gândurilor mele - pur şi simplu, îmi apăreau în minte.

- Aşa gândesc cei mai mulţi dintre noi, Blake. Repetăm mereu aceleaşi gânduri, de atâta timp încât gândirea ne apare ca un obicei adânc înrădăcinat, asupra căruia nu avem nici un control. Pentru că am aplicat aceleaşi stereotipuri şi aceleaşi vechi programe mentale timp de atâţia ani, acestea au

devenit automate şi inconştiente. Dar asta nu înseamnă că nu avem nici o putere asupra lor. Şi nu înseamnă că nu le putem transforma în obiceiuri care să ne servească potenţialul de leadership. Putem! Avem control absolut asupra gândurilor noastre. Şi cu cât îţi asumi mai mult responsabilitatea personală pentru fiecare dintre gândurile tale, cu atât vei deveni un gânditor - şi un lider - mai puternic. Unul dintre lucrurile care ne fac să fim oameni este capacitatea noastră de a ne analiza propria gândire, ştii? Chiar acum, în acest moment, poţi să stai liniştit şi să meditezi la convingerile care îţi guvernează gândirea şi la gândurile care îţi trec prin minte în fiecare zi. Şi cu cât vei petrece mai mult timp meditând în tăcere, cu atât vei deveni mai conştient de gândurile tale. Şi fiind mai conştient de cele care care nu-ţi mai sunt de folos, poţi face opţiuni mai corecte. Şi opţiunile mai corecte, desigur, vor antrena rezultate mai bune. Când gândeşti mai bine, procedezi mai bine.

- Deci gândurile mele sunt creative?

- Da, răspunse Jet. După cum spunea odată legendarul fondator al Motown Records, Berry Gordy Jr., „Un învingător este învingător dinainte de a deveni învingător." Adoptând un mod superb de a gândi, şi crezând în capacitatea ta, vei aduce literalmente la viaţă ceea ce crezi. Politicianul Benjamin Disraeli[1] a spus-o atât de bine: „Ajungi erou crezând în eroism." Eliberează-ţi gândirea de blocaje şi vei vedea ce lucruri absurd de minunate încep să se întâmple.

- Perfect! Şi îmi place ideea de a petrece un timp în fiecare zi pentru a „medita în tăcere," cum spuneai tu, am răspuns.

- Iată ce îţi sugerez să faci în *fiecare* dimineaţă, dacă vrei serios să îţi activezi potenţialul de leadership ca să începi să ai rezultate magnifice în viaţă, Blake: trezeşte-te cu o oră mai devreme în fiecare zi şi alocă şaizeci de minute pentru auto-dezvoltare. Este ritualul matinal de recalibrare - un timp pe care ţi-l acorzi cu regularitate pentru pregătire şi exerciţiu. Exact aşa cum sportivii profesionişti se antrenează zilnic, pentru a câştiga pe terenul de joc, este un timp personal de pregătire şi antrenament, astfel încât să te prezinţi în forma ta maximă pe terenul de joc al afacerilor, atunci când te duci la serviciu. Blake, înainte ca avionul să decoleze, piloţii îndeplinesc un ritual. Verifică planul de zbor, îşi pregătesc aparatura de zbor şi verifică panoul de bord. Numai după aceea sunt gata de decolare. Aceeaşi metaforă se aplică şi Liderilor Fără Funcţie. Dacă vrei să-ţi iei zborul şi să-ţi de-

[m] *Nota trad.* Benjamin Disraeli (1804 - 1881), prim ministru şi scriitor britanic.

monstrezi calităţile de geniu, ai nevoie de un ritual de pregătire, dimineaţa devreme. Acesta este momentul în care te resetezi. îţi pregăteşti planul de zbor pentru ziua respectivă. îţi reaminteşti valorile de bază. Te reînnoieşti, te regenerezi, te regăseşti. Este momentul în care îţi revizuieşti gândirea, îţi întăreşti corpul, îţi hrăneşti viaţa emoţională şi îţi alimentezi dimensiunea spirituală. Această disciplină zilnică, ea singură, va face minuni în cariera ta şi în toate celelalte aspecte ale vieţii tale. Te va face să fii mai motivat, îţi va restabili echilibrul între viaţa personală şi cea profesională. îţi va reda pasiunea şi te va ajuta să vezi din nou lumea ca pe un miracol. Ţine minte, atunci când te simţi minunat şi viaţa ta interioară este perfectă, tot ce atingi va fi influenţat de această atitudine.

Apoi Jet mă conduse într-una din sălile de tratament. Tommy ne urmă.

- Blake, te aşteaptă ceva plăcut, zise Tommy cu un zâmbet larg.

- Ai făcut vreodată un masaj, Blake? mă întrebă Jet, desfacând masa de masaj.

-Nu, am răspuns, simţindu-mă puţin nesigur de ceea ce avea să urmeze.

- Ei bine, permite-mi să-ţi ofer eu unul. Ştiu că ai avut o zi grea, aşa că un masaj bun te va relaxa.

- Bine, am răspuns întinzându-mă pe masa de masaj. Jet începu să-mi maseze gâtul şi spatele. Stresul pe care îl purtasem cu mine timp de ani întregi păru să dispară instantaneu. Tommy avusese dreptate. Jet avea mâini magice.

- în timpul Orei de Leadership Personal din fiecare dimineaţă, îţi sugerez să aplici şapte practici, Blake. Nu trebuie să le execuţi pe toate şapte în fiecare zi. De fapt, ar fi aproape imposibil să aplici zilnic toate aceste şapte practici pentru performanţe de vârf. Dar vreau să ţi le prezint, pentru că formează ceea ce eu numesc Instrumentele Personale de Leadership. Aceste şapte practici - Cele Şapte Practici de Bază - sunt instrumentele cele mai eficiente pentru oricine doreşte serios să devină lider şi să aibă performanţe remarcabile. Aplicându-le consecvent dimineaţa, în timpul orei de pregătire, vei avea rezultate excelente la librărie - dar şi în toate celelalte aspecte ale vieţii, în general. Şi reciproc, dacă vei neglija să aplici cu regularitate chiar şi numai una dintre aceste şapte practici, vei începe să regresezi, iar inamicul numit „mediocritate" va deveni tovarăşul tău nedespărţit.

Jet începu să-mi maseze spatele cu mai multă forţă.

- Ai muşchii foarte contractaţi, Blake. îţi recomand să faci masaj mai des. Vei fi mult mai sănătos şi vei avea mult mai multă energie. Şi te vei simţi cu mult mai fericit.

- Sunt categoric de acord, spuse Tommy cu entuziasm, stând sprijinit de perete şi jucându-se cu o şuviţă de păr, în timp ce arunca o privire la ceasul cu SpongeBob SquarePants.

- Când calitatea muncii tale nu este la nivelul maxim, înseamnă că nu ai aplicat una din cele Şapte Practici de Bază, continuă Jet.

- Deci, care sunt aceste şapte practici pe care trebuie să le aplic? am întrebat, încă relaxându-mă pe masă.

- Poftim, spuse Jet. Ţi le-am scris pe o fişă. Ia-o cu tine. Şi în fiecare dimineaţă, în timpul Orei de Leadership Personal, alege câteva dintre ele şi îndeplineşte-le. Şi să nu uit, te sfătuiesc insistent să-ţi începi ora de dezvoltare personală la cinci dimineaţa, în fiecare zi. După cum spuneam mai devreme, vei avea nevoie de aproximativ patruzeci de zile pentru a deprinde acest nou obicei. Timp de patruzeci de zile îţi va fi destul de greu, vei fi indispus şi te vei simţi obosit. îţi vei găsi pretexte gen „Este rău pentru sănătate" sau „Pur şi simplu nu am gena trezitului de dimineaţă", zise Jet râzând. Dar reţine, nu este nimic neobişnuit - este doar o etapă necesară în procesul de dezvoltare şi asimilare a unui obicei nou. După patruzeci de zile, trezitul de dimineaţă la ora cinci, ca să te ocupi de viaţa ta interioară şi să devii o personalitate mai puternică, îţi va deveni o a doua natură.

- Cinci dimineaţa? am întrebat neîncrezător. Asta îmi aminteşte de instrucţia din armată.

- Chiar este instrucţie, Blake. Instrucţie pentru a ajunge la capacitatea maximă de leadership, răspunse el scurt.

Am privit fişa, când Jet a aprins lumina în sala de masaj.

Cele 7 practici fundamentale de leadership personal

1. ***învăţarea.*** Citeşte cărţi care te inspiră, îţi întăresc caracterul şi îţi amintesc de exemplul celor mai mari lideri ai lumii. De asemenea, ascultă înregistrări audio pe diferite teme, de la performanţele în afaceri, team building, inovare, la sănătate, relaţii interumane şi motivare personală.

2. ***Afirmaţii.*** Unul dintre modurile cele mai bune de a-ţi elimina prejudecăţile şi ideile care condiţionează eşecul, imprimate în minte, este să-ţi re

peţi mereu afirmaţii pozitive privind faptul că vrei să devii lider şi realizările pe care te angajezi să le obţii. De exemplu, repetându-ţi afirmaţia: „Astăzi mă voi concentra, voi lucra excelent şi voi pune pasiune în tot ce fac" de mai multe ori la începutul zilei, îţi va crea o mentalitate de campion şi o stare emoţională de învingător.

3. ***Vizualizarea.*** Mintea lucrează cu imagini. Orice mare realizare - de la cel mai înalt zgârie-nori, la cele mai mari invenţii ale geniilor Americii, ca Thomas Edison şi Benjamin Franklin - a început cu o serie de imagini care s-au născut în mintea creatorilor lor. Toate realizările exterioare încep în minte. Progresul nu este altceva decât o manifestare vizibilă a creativităţii invizibile. Aşadar, în cursul Orei de Leadership Personal, fa-ţi timp să închizi ochii şi - aşa cum face orice sportiv de elită - imaginează-te reali- zându-ţi scopurile, dând rezultate excelente şi activându-ţi întregul potenţial de lider.

4. ***Notarea ideilor într-un jurnal.*** Este o metodă remarcabil de eficientă pentru a gândi mai limpede, a te cunoaşte pe tine însuţi extrem de bine şi de a-ţi trece pe hârtie rezultatele pe care vrei să le obţii. în timpul acestei ore de dezvoltare personală, notează-ţi gândurile, ideile, speranţele şi visurile. De asemenea, examinează orice eventuală frustrare pe care o ai şi anali- zează-ţi profund temerile. Temerile pe care le recunoşti sunt temerile de care te poţi elibera. Cunoaşte-te perfect pe tine însuţi şi conştientizează talentele pe care le ai şi care aşteaptă să fie valorificate. Prin acest jurnal îţi poţi exprima şi recunoştinţa pentru tot ceea ce ai şi îţi poţi rememora evenimentele din viaţă. Viaţa este un dar. Aşadar, este demnă de a fi înregistrată în jurnal.

5. ***Fixarea obiectivelor.*** Stabilirea unor obiective şi apoi revizuirea acestora cu regularitate este o disciplină eficientă pentru succes. Stabilirea obiectivelor creează un nivel fantastic de concentrare în carieră şi în viaţa personală. Obiectivele generează speranţă şi energie pozitivă. Şi când întâmpini dificultăţi - şi asta i se întâmplă oricui, din când în când obiectivele clar articulate îţi oferă un punct de reper, o Stea Polară care să te orienteze, astfel încât să ieşi din zona de furtună în ape mai liniştite. De asemenea, fixarea unor obiective te ajută să-ţi trăieşti viaţa în mod conştient şi productiv, nu pasiv şi la întâmplare.

6. ***Exerciţiu fizic.*** Aş avea multe de spus despre importanţa exerciţiilor zilnice pentru a putea avea performanţe de vârf în activitate, dar deocam

dată, reţine că exerciţiul fizic regulat îmbunătăţeşte funcţiile creierului, creşte cu mult nivelul de energie, te ajută să faci faţă stresului mai eficient şi îţi prelungeşte viaţa şi perioada de activitate.

7. *Alimentaţia sănătoasă.* Ceea ce mănânci îţi determină performanţele. Leadershipul este influenţat de regimul alimentar. Dacă ai regimul unui învingător, energia ta va rămâne la nivel înalt şi starea de spirit va fi mereu pozitivă. De asemenea, te rog reţine că mâncând mai puţin, vei putea lucra mai eficient.

- Superbe sugestii, Jet! am spus cu enormă apreciere, pe când ne întorceam toţi trei în eleganta sală de aşteptare. Mă simţeam incredibil de bine după masaj . Iar cele Şapte Reguli Fundamentale de leadership personal erau atât de practice! Aveam acum câteva discipline dintre care puteam alege şi le puteam aplica în cursul Orei de Leadership Personal, astfel încât să lucrez la nivel de performanţă întreaga zi. Am decis şi să mă trezesc la ora 5 în fiecare dimineaţă. Simţeam că acest obicei va duce la rezultate excelente în ceea ce priveşte încrederea în mine însumi, capacitatea mea de a controla situaţia întreaga zi şi starea mea de spirit în general. I-am comunicat lui Jet hotărârea mea de a mă trezi devreme în fiecare zi. A fost încântat.

- Oferă-ţi unul dintre cele mai frumoase daruri pe care şi le poate face un Lider Fără Funcţie. Şansa de a se trezi la cinci dimineaţa în fiecare zi. Mulţi dintre cei mai productivi lideri din lume practică acest obicei, Blake. *Modul în care îţi începi ziua determină cât de eficient vei valorifica ziua respectivă.* Şi ceea ce faci în acea primă oră determină succesul sau eşecul din orele care urmează. Foloseşte acea primă oră din zi pentru a-ţi consolida abilităţile de leadership personal. A, şi de asemenea este esenţial că primul tău gând după ce te trezeşti din somn dimineaţa şi ultimul tău gând înainte de a adormi seara au o mare influenţă asupra intervalului dintre ele, sublime Jet.

- Este într-adevăr fascinant, am răspuns. Toate acestea sunt lucruri atât de utile! Şi m-a impresionat sugestia ta de a-mi face ordine în viaţa emoţională. Multă vreme, am fost revoltat şi nefericit. Ce anume mi-ar putea îmbunătăţi viaţa emoţională?

- Unul dintre primele lucruri pe care le poţi face, Blake, este să înveţi să-i ierţi pe cei care ţi-au făcut rău. Mulţi oameni aduc cu ei o energie atât de negativă la locul de muncă, în fiecare dimineaţă, pentru că sunt plini de re

sentimente şi de mânie pentru rănile şi trădările din trecut. Auto-leadershi- pul cere să te eliberezi de toate aceste resentimente. învaţă să-i ierţi pe cei care au nevoie de iertarea ta şi să te desprinzi de lucrurile care ţi s-au întâmplat în trecut şi care îţi pot consuma din preţiosul potenţial creator. Nu-ţi poţi fauri un viitor superb rămânând ancorat în trecut. Pentru că decepţiile în care te blochezi îţi vor bloca şi ele potenţialul. Eliberându-te de ele, eliberezi o mare cantitate de energie, de pasiune şi de potenţial, spuse Jet sorbind dintr-o sticlă de apă cu lămâie.

- Şi cum procedez ca să mă eliberez de trecut, ca să-mi pot activa întregul potenţial de leadership? am întrebat.

- începe cu o decizie simplă, Blake. Mi se pare atât de interesant că o simplă decizie este suficientă pentru a te transforma radical. Pur şi simplu decide, chiar în acest moment, că îi vei ierta pe toţi cei care te-au dezamăgit şi că vei uita toate experienţele care te-au descurajat. Momentul în care vei fi dispus să ierţi din toată inima este momentul în care începi procesul de purificare. De asemenea, aminteşte-ţi că cei care te-au rănit nu făceau decât ceea ce puteau face atunci, în acea etapă a drumului lor personal prin viaţă. Dacă ar fi ştiut cum să se poarte mai bine, atunci s-ar fi purtat mai bine. Şi în sfârşit, te rog să înţelegi că numai cei răniţi îi rănesc pe alţii la rândul lor.

- Numai cei răniţi îi rănesc pe alţii?

- Desigur. Oamenii cu adevărat sănătoşi - cei cu viaţă interioară remarcabil de bună - nu sunt capabili să-i rănească pe alţii. Sunt atât de plini de respect de sine, de convingeri pozitive, de inspiraţie şi atât de dispuşi să vadă ce este mai bun în alţii, doresc atât de profund să exceleze în tot ceea ce fac, încât pur şi simplu nu sunt capabili să doboare o altă fiinţă umană. Nu mai au puterea de a-i lovi pe alţii. Pur şi simplu, nu le stă în caracter. Numai oamenii care suferă undeva în străfundul sufletului, şi care au fost ei înşişi răniţi de alţii, îi pot răni pe cei din jurul lor.

- Cât de profund! am spus sincer. Am stat pe gânduri. Mai spuneai că trebuie să-mi îmbogăţesc viaţa spirituală, în timpul Orei de Leadership Personal. Cum?

- Ei bine, te sfătuiesc să-ţi aminteşti cât de multe binecuvântări sunt în viaţa ta, Blake. *Recunoştinţa este antidotul temerilor.* Grijile şi aprecierea nu fac casă bună împreună. Iar lucrurile pe care le apreciezi încep să-şi aprecieze valoarea pe care o au pentru tine. Vreau să spun că, dacă timp de cinci

minute pe zi din prima oră a zilei te vei gândi cu recunoştinţă la toate lucrurile bune din viaţa ta, îţi vei crea o stare de fericire profundă. Oricât ar suna de siropos, *oamenii cu satisfacţii devin lideri cu satisfacţii.* Iar liderii cu satisfacţii nu numai că au rezultate mai bune în activitate - dar sunt şi oameni cu mult mai plăcuţi.

- O idee foarte bună, Jet.

- Excelent. Aşadar, să trecem la iniţiala H din SHINE. Este târziu şi în curând trebuie să mă întorc la lucru. Mi-a făcut plăcere să te cunosc, Blake, dar nu trebuie să uit de clienţii mei. Ei contează pe mine.

- Nici o problemă, am răspuns. înţeleg perfect.

- Litera H îţi va aminti de proverbul ,*flealth is Wealth*''k Ţi-am vorbit mai devreme despre importanţa exerciţiului fizic şi a unei stări bune de sănătate. Sănătatea perfectă este ca şi stâlpul central al unui cort: trage în sus toate celelalte elemente ale vieţii. Dacă eşti în cea mai bună formă fizică, toate celelalte aspecte - de la capacitatea de a gândi limpede în condiţii de stres, la nivelul rezultatelor tale şi la starea de spirit - progresează datorită ei. Sănătatea este unul dintre lucrurile cărora nu le acordăm nicio atenţie, până ce nu le pierdem. Şi atunci, din păcate, petrecem 24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână, încercând să o recuperăm. Dacă îţi pierzi sănătatea - şi sper să nu se întâmple asta - nimic altceva nu va fi mai important decât să ţi-o recapeţi. Asta îmi aminteşte de un vechi proverb: „în tinereţe, ne sacrificăm sănătatea pentru avere. Dar când devenim bătrâni şi înţelepţi, suntem gata să sacrificăm şi ultimul ban pentru o singură zi de sănătate." Şi dacă nu mă crezi, Blake, după ce încheiem discuţia şi porneşti spre casă, opreşte-te la un spital. Mergi în pavilionul bolnavilor în stadiu terminal, unde oamenii zac pe patul de moarte. Şi întreabă pe oricare dintre ei ce ar da pentru o singură zi de sănătate deplină. Sunt convins că-ţi vor răspunde că ar da tot ce au. Dacă îţi pierzi sănătatea, ai pierdut totul. Nu permite să ţi se întâmple asta.

Am rămas pe gânduri. De când mă întorsesem din război, nu mă preocupase prea mult problema sănătăţii. Nu mai făceam sport. Mâneam nesănătos. Nu mă odihneam suficient. Mi-am dat seama, stând faţă în faţă cu acest specialist în masaj, că dacă încep să-mi iau sănătatea mai în serios şi îmi recapăt condiţia fizică excepţională, aproape *toate* celelalte aspecte ale vieţii aveau să se îmbunătăţească semnificativ. Aş avea mai multă putere

de muncă şi o atitudine mai pozitivă în general. Probabil aş fi mult mai creativ şi cu siguranţă aş avea mai mult interes şi pasiune. Aş avea o rezistenţă fizică mai mare şi aş face faţă mai bine schimbărilor prin care trece compania noastră. în viaţa mea particulară, nu ar trebui să stau pe canapea atât de mult. Aş putea să învăţ lucruri noi şi să mă distrez mai mult. Aş fi mai mulţumit de mine însumi şi aş avea parte de mai multă aventură.

- „Sănătatea este o coroană pe capul celui sănătos, pe care numai cel bolnav o poate vedea," adăugă Jet cu convingere. Te rog, nu-mi spune că nu ai timp să faci exerciţii în fiecare zi. Cei care nu-şi fac timp pentm exerciţiu zilnic, în cele din urmă sunt obligaţi să-şi facă zilnic timp pentru boală, ştii.

Sfatul lui Jet era simplu şi totuşi extrem de important. L-am reţinut.

- A, şi te rog ţine minte că niciodată starea de sănătate nu va fi mai bună decât îţi este stima de sine. Când începi să crezi cu adevărat în aptitudinile tale naturale de leadership şi în faptul că eşti realmente extraordinar, atunci preocuparea pentru sănătatea ta va creşte dramatic. Dar totul porneşte de la atitudine, sublinie el.

- Sună foarte logic. Dacă într-adevăr nu mă respect, nici nu mă voi îngriji prea mult.

- Exact, răspunse el, părând mulţumit de comentariul meu.

- Iniţiala I din *SHINE* înseamnă *Inspiraţia contează*adăugă Tommy.

- Da, zise Jet. O zi în care nu te simţi inspirat este o zi în care nu ai trăit cu adevărat. Trebuie să-ţi umpli rezervorul de inspiraţie în fiecare zi, pentru că provocările vieţii îl vor secătui şi ele în fiecare zi. Cum să-ţi inspiri colegii de echipă şi cum să-ţi convingi clienţii să cumpere de la tine, dacă tu însuţi eşti lipsit de inspiraţie şi de energie? întotdeauna fa tot ce poţi ca să fii persoana cea mai inspirată din grup.

- îmi place ideea, Jet. Ai şi unele sugestii practice, te rog?

- Ascultă muzică, pentru că este unul dintre cele mai bune moduri pe care le cunosc de a te inspira extraordinar de puternic. Asociază-te cu oameni interesanţi, care ţin să fie remarcabili, corecţi şi originali, ca să îţi alimenteze pasiunea şi să te provoace să îţi atingi nivelul maxim al capacităţilor de leadership. Comuniunea cu natura este o altă modalitate eficientă de a-ţi menţine capacitatea de creaţie şi interesul pentru realizările din activitatea ta. Oricând am ocazia, merg la ţară. Să mergi singur prin pădure este un tratament miraculos pentru stresul vieţii la oraş. Şi vei ieşi din

pădure simţindu-te din nou cu adevărat viu. Cei mai mulţi oameni cred că a ieşi în natură şi a face lucruri care îţi reînnoiesc rezervele epuizate de creativitate şi de energie înseamnă o pierdere de vreme. Şi că, dacă nu te ocupi cu ceva, atunci de fapt nu faci nimic. Dar regenerarea minţii, a corpului, a sentimentelor şi a spiritului te ajută să te întăreşti şi să rezişti împotriva agitaţiei mediului de afaceri. Dacă nu faci decât efort, tot timpul, rezervorul tău de potenţial se va goli şi te vei consuma rapid. Marii performeri înţeleg necesitatea de a alterna mereu perioadele de performanţă de vârf şi de odihnă completă. Şi, odată ce liderul din tine s-a regenerat şi şi-a recăpătat inspiraţia, te vei întoarce la lucru şi mai puternic, mai creativ şi cu mult mai entuziast. Aceste activităţi, pe care te sfătuiesc să le urmezi, te vor ajuta să-ţi activezi potenţialul de leadership. îţi vor aprinde din nou pasiunea şi vor înlătura orice obstacole astfel încât să îţi poţi demonstra valoarea şi să poţi deveni cât mai bun.

- Şi iniţiala N din *SHINE*? am întrebat.

- *Nu îţi neglija familia*'. Cei dragi sunt importanţi. Ce sens are să ai super-succese - după cum sunt convins că vei avea şi tu, în curând - dacă sfârşeşti complet singur? Mulţi dintre miliardarii despre care îţi vorbeam când ai venit îşi petrec o mare parte a vieţii singuri, în casele lor spectaculoase. Ce rost are? îţi poţi găsi o mare satisfacţie cultivând relaţii frumoase cu familia şi cu prietenii. în cele din urmă, Blake, ca să fii fericit nu ai nevoie decât de: o activitate cu care să te mândreşti, hrana zilnică pe masă, o stare excelentă de sănătate şi oamenii pe care îi iubeşti. O viaţă de familie sănătoasă, acasă, îţi asigură rezultate şi performanţe solide la locul de muncă. Sentimentul că eşti iubit şi ocrotit de familie este un accelerator puternic pentru leadership şi succes.

- Şi acum ajung la iniţiala E, continuă Jet. în acronimul meu, E-ul îţi va reaminti cea de-a cincea regulă de leadership personal: *Elevarea stilului de viaţă*[1] [2]. Nu se vorbeşte prea des despre stilul de viaţă. Dar este extrem de important pentru o viaţă bine trăită. Fă câte ceva, în fiecare zi, pentru a-ţi îmbunătăţi stilul de viaţă. După cum îţi spuneam mai devreme, trăieşte cu stil. Nu avem decât o viaţă, deci de ce nu ne-am bucura de ea pe deplin?

- Dar mi se pare că spuneai că leadershipul adevărat nu înseamnă să ai o mulţime de lucruri, Jet.

[1]*Nota trad,* jn original, *Neglect Not Your Family.*
[2]*Nota trad.* în original, *Elevate Your Lifestyle.*

- Categoric, aceasta nu este o prioritate pentru Liderii Fără Funcţie, Blake. Dar te rog, reţine: este foarte uman şi natural să-ţi doreşti să ai lucruri frumoase. De ce te-ai simţi vinovat că le ai? Trebuie să devii spectaculos de bun în ceea ce faci, să-ţi activezi potenţialul de lider şi, desigur, să dai tot ce ai mai bun. Dar în acelaşi timp, bucură-te de viaţă. Secretul este să stăpâneşti lucrurile pe care le doreşti, dar să te asiguri că nu te stăpânesc ele pe tine. Şi astfel ajung la punctul final al discuţiei noastre.

Chipul lui Jet deveni serios. Privi o clipă în jos. Tommy se ridică şi veni lângă noi.

- Este frumos să ai lucruri frumoase. Un stil de viaţă plăcut este o bucurie. Dar modul în care evoluez, ca fiinţă umană, este o preocupare cu mult mai inteligentă. Principalul scop al vieţii este, pur şi simplu, să devin ceea ce sunt menit să fiu. De fapt, chiar mai important decât ce devii, ca om, este să te concentrezi pe aportul tău ca lider. A-ţi aduce contribuţia este scopul suprem al muncii - şi al vieţii.

- Trebuie să-mi spui mai multe despre asta, Jet, am cerut, observând că Jet rezuma filosofia Liderului Fără Funcţie.

- *Succesul nu se măsoară prin ce primeşti, Blake. Succesul înseamnă ce dăruieşti.* După cum îţi spuneam, chiar şi viaţa cea mai lungă este de fapt o călătorie destul de scurtă, în planul general al existenţei. Tolstoi a scris o povestire minunată, intitulată „De cât pământ are nevoie un om?" Morala povestirii era că, în cele din urmă, lucrurile pentru care ne străduim în cei mai buni ani ai vieţii nu contează chiar atât de mult. Singurul lucru de care avem nevoie, când viaţa noastră ajunge la sfârşit, se reduce la trei metri de pământ. Şi ceea ce contează cu adevărat este ce laşi în urma ta. Te sfătuiesc să te gândeşti la ce anume vei lăsa în urmă. Te invit să te gândeşti cum vrei să rămâi în amintirea oamenilor, după ce nu vei mai fi aici. „Marea şi glorioasa noastră capodoperă este să trăim aşa cum trebuie," observa filosoful Montaigne. Ar fi o mare pierdere pentru umanitate, dacă refuzi să-ţi accepţi chemarea de a fi Lider Fără Funcţie şi a dărui tot ce ai mai bun celor din jurul tău. Liderii Fără Funcţie se gândesc în fiecare zi la moştenirea pe care o lasă în urmă. Se gândesc la felul în care ar vrea să rămână în amintirea celorlalţi, atunci când nu vor mai fi în viaţă. Se gândesc ce realizări sunt necesare, astfel încât să-şi lase moştenirea pentru generaţiile următoare. Se gândesc ce fel de oameni trebuie să devină, astfel încât vieţile lor să poată fi descrise ca excelente, semnificative şi influente. Realizează aceste lucruri

şi vei lăsa o moştenire minunată. Şi apoi, când nu vei mai fi aici, oamenii vor intra în librărie, vor vedea placa memorială care-ţi poartă numele, pe peretele din sectorul în care ai lucrat, şi vor spune: „Ah, aici a lucrat odată un librar care a fost Lider Fără Funcţie şi a dat tot ce avea mai bun în fiinţa lui."

Am simţit că mă cuprinde emoţia.

- Deci ţine minte, Blake, că ziua de astăzi - ca şi toate celelalte zile ale vieţii tale, până la ultima - nu este decât o deschidere a unor posibilităţi eroice. Adevărata întrebare este dacă vei avea curajul să foloseşti această ocazie de a străluci şi de a-ţi manifesta valoarea personală în acest mediu nesigur în care se fac afacerile astăzi. Şi dacă o vei face, atunci vei îmbogăţi vieţile colegilor de echipă, ale clienţilor şi ale celor dragi. Şi vei făuri un monument al realizării umane pline de pasiune, care să-i impresioneze pe toţi cei care-l vor vedea. Şi care îi va inspira.

Urmă o tăcere. Tommy nu făcea nici o mişcare. Nici Jet. Mi se părea că are lacrimi în ochi. Nu ştiam prea bine ce să fac. Apoi, momentul culminant, Tommy ridică braţul şi îl bătu pe Jet pe spate.

- Omule, prea multă emoţie. Mai uşor, frate, râse el.

Jet începu să râdă şi el.

- Ştiu! Ştiu!

în curând, toţi trei râdeam în hohote. Era un moment fantastic. Nu-l voi uita niciodată. Dar apoi, se întâmplă ceva neaşteptat. Tommy începu din nou să tuşească. Accesul de tuse era la început moderat, apoi deveni violent, iar Tommy nu numai că scuipa sânge dar fu cuprins şi de spasme groaznice. Am alergat la el, odată cu Jet, şi am încercat să-l ajutăm.

- A venit timpul, a fost tot ce a putut şopti. A venit timpul.

A patra lecţie de leadership pe tema fiiosofiei
Liderului Fără Funcţie

PENTRU A FI UN LIDER DE VALOARE,
FII MAI ÎNTÂI UN OM DE VALOARE

CELE 5 REGULI

See Clearly [Să vezi limpede]
Health is Wealth [Sănătatea este o avere]
Inspiration Matters [Inspiraţia contează]
Neglect Not Your Family [Nu îţi neglija familia]
Elevate Your Lifestyle [îmbunătăţeşte-ţi stilul de viaţă]

PLAN IMEDIAT DE ACŢIUNE

Notaţi-vă în jurnal cinci lucruri pe care le veţi face imediat, pentru a vă întări atitudinea de lider şi a progresa pe plan mental, fizic, emoţional şi spiritual. Apoi stabiliţi momentul în care veţi executa aceste cinci lucruri, în mod ireproşabil, în următoarele şapte zile, astfel încât să beneficiaţi de rezultatele lor cumulate.

CITAT DE REŢINUT

Dacă înaintezi cu încredere pe calea visurilor şi străduniilor, pentru a-ţi trăi viaţa aşa cum ţi-ai imaginat-o, vei avea un succes pe care oamenii obişnuiţi nu îl

- HENRY DAVID THOREAU[1]

CAPITOLUL 8

Concluzie

DUPĂ ZIUA DE NEUITAT în care am aflat ce înseamnă filosofia Liderului Fără Funcţie, nu l-am mai revăzut niciodată pe mentorul meu Tommy. Eram convins că îl voi întâlni la librărie în următoarea dimineaţă de luni. Şi credeam că urma să lucrăm împreună, mulţi ani de atunci înainte, şi că în acest timp aveam să asimilez toate puternicele principii de leadership pe care le învăţasem, pentru a obţine rezultate extraordinare în tot ceea ce făceam. Dar dorinţa mea nu avea să se împlinească.

în ziua următoare întâlnirii mele cu cei patru profesori, am fost devastat să aflu că Tommy murise. Se lupta cu cancerul, însă nu-mi vorbise despre boala lui. Anna spunea că nu voia ca nimeni să-şi facă griji pentru el. Şi că dorea să-şi trăiască ultimele zile ajutându-i pe alţii - şi răspândind mesajul Liderului Fără Funcţie, care îi transformase propria viaţă, cu ani în urmă. „A mai rezistat doar atât cât să-ţi dăruiască acea ultimă zi," mi-a spus Anna, cu adâncă emoţie. „Acela a fost ultimul lui dar pentru tine."

La înmormântare, Anna, Ty, Jackson şi Jet au vorbit pe rând, arătând fiecare ce om minunat fusese Tommy şi câte lucruri bune făcuse. Am aflat că fusese sărac în copilărie. Că fusese căsătorit cu iubita lui din adolescenţă, timp de patruzeci şi patru de ani, înainte ca aceasta să se stingă cu câţiva ani în urmă. Că îi plăceau toate felurile de ciocolată. Şi că îşi lăsase prin testament toate economiile unei fundaţii pentru protecţia copiilor. Atât de mulţi oameni au participat la înmormântarea lui Tommy, încât sute de persoane au fost nevoite să aştepte în stradă. Dar au făcut-o. Pentru că îl respectau cu toţii pe acest simplu librar care ştiuse să fie Lider Fără Funcţie. Şi pentru că el dăduse întotdeauna tot ce avea mai bun.

După aceea, Anna, încă suspinând, îmi înmână un pachet. Ty, Jackson şi Jet stăteau lângă ea. Şi lor le curgeau lacrimile pe obraji, iar expresia chipurilor lor arăta că aveau inimile frânte de durere.

- Poftim, Blake, asta este pentru tine. Tommy mi-a cerut să ţi-o dau. Te admira mult, să ştii. Respecta profund ceea ce ai făcut pentru ţara noastră. Ca şi ceea ce ai făcut pentru tine însuţi, acceptând invitaţia lui de a face trecerea de la atitudinea de victimă la cea de lider, în ziua aceea pe care am pe- trecut-o împreună. Cred că pentru el ai fost fiul pe care nu l-a avut niciodată, ca să fiu sinceră, Blake, spuse ea ştergându-şi lacrimile şi potrivindu-şi din nou frumoasa floare pe care o purta în păr. Oricum, te rog ţine legătura cu noi. Băieţii şi cu mine suntem oricând gata să te ajutăm - oricând vei avea nevoie de noi. La orice oră din zi şi la orice oră din noapte. Acum eşti de-al nostru. Şi deşi am pierdut un prieten, simţim clar că am câştigat un altul.

Mă îmbrăţişă şi începu să se îndepărteze. Ty, Jackson şi Jet făcură la fel.

-A, şi continuă să fii Lider Fără Funcţie şi să le vorbeşti despre filosofia pe care ai descoperit-o tuturor celor pe care îi întâlneşti. Fiecare dintre oamenii care trăiesc astăzi poate aduce schimbări profunde în orice organizaţie, de orice tip, în toată lumea aceasta extraordinară a noastră, dacă acceptă chemarea de a-şi folosi aptitudinile de lider şi de a lăsa tot ce ating mai bun decât l-au găsit, adăugă Anna încurajator. Sper să ne vedem curând, Blake.

- Cu siguranţă ne vom vedea în curând, ziseră ceilalţi trei profesori la unison.

- Şi, te rog, ţine minte, adăugă Jet, *te-ai născut ca să fii extraordinar.*

Apoi cei patru prieteni ieşiră din biserică.

Am găsit un loc unde să mă aşez şi, ascultând ecourile muzicii clasice cântate la orgă, am deschis încet plicul. Apoi am citit cu atenţie scrisoarea pe care o conţinea. Lumina soarelui se filtra prin vitralii, iar aerul rece de afară adia uşor prin biserică. Flârtia era acoperită cu un scris dezordonat. Dar cuvintele se puteau citi cu uşurinţă. Şi am simţit puterea lor. Iată ce scria:

Dragă Blake cel Mare,

> Mai întâi, iartă-mă pentru că nu ţi-am vorbit despre boala mea. Nu doream ca starea mea să te împiedice să afli lucrurile pe care meritai să le ştii, şi să te schimbi aşa cum erai pregătit să o faci. Eu m-am împăcat cu situaţia mea şi am ajuns să înţeleg că ascundea multe oportunităţi. Desigur, nimănui nu-i place să fie bolnav. Dar datorită bolii am devenit mai puternic, mai profund şi cu mult mai înţelept. Şi speranţa mea este că unele dintre lucrurile bune pe care le-am învăţat, ca fiinţă umană, ţi s-au transmis şi ţie.

Părinţii tăi au fost oameni buni. Şi au crescut un fiu bun. Acum ştiu asta. Şi te respect pentru tot ce ai făcut în trecut, ca şi pentru ce vei face în viitor. A fost o adevărată bucurie pentru mine să te întâlnesc în sfârşit, la librăria noastră, în dimineaţa aceea minunată. Scuze pentru batista cu Mickey Mouse. Mi-a dăruit-o soţia mea, la prima aniversare a căsătoriei noastre. Am mers la Disneyland. Batista îmi amintea mereu de ea. Ceasul cu SpongeBob mi l-am cumpărat singur.

Speranţa mea cea mai mare este ca, în loc să fii trist pentru plecarea mea, această scrisoare să te găsească plin de inspiraţie, hotărâre şi convingere, pentru noul tău angajament de a fi Lider Fără Funcţie. Eşti acum perfect pregătit să îţi manifeşti pe deplin aptitudinile de lider şi să le laşi să vadă lumina zilei. Eşti acum perfect pregătit să dai absolut tot ce ai mai bun în orice vei face, în orice situaţie vei fi. Şi te afli, fără îndoială, în locul ideal pentru a servi drept un extraordinar exemplu al posibilităţilor şi capacităţii umane, pentru fiecare om care va avea norocul de a te cunoaşte. Ştiu că aşa va fi. Mi-ai promis acest lucru. Atât eu, cât şi tatăl tău, dădeam o enormă importanţă artei uitate a respectării cuvântului dat.

Afacerile au pornit pe un drum greşit, Blake. Şi, în ochii mei bătrâni, societatea a decăzut. Oamenii preţuiesc lucrurile materiale mai mult decât relaţiile cu ceilalţi oameni. Se pare că ne interesează cu mult mai mult să ne satisfacem egoismul, decât să facem efortul cu mult mai benefic de a ne urma idealurile. Prea mulţi dintre noi dau vina pe circumstanţele exterioare, pentru faptul că refuză să se dezvolte, şi neagă temerile şi convingerile care îi limitează. Şi, din păcate, mai mulţi doresc să fie populari decât să fie cinstiţi, curajoşi şi buni. Ceea ce vreau să spun este că am uitat de atitudinea de leadership pe care o presupunea cultura noastră în trecut. Nu mai ştim ce înseamnă să lupţi pentru ceva mai important decât viaţa. Şi ne alegem greşit priorităţile, concentrându-ne exclusiv asupra succesului propriei persoane, în loc să-i ajutăm cu pasiune pe toţi cei din jur să aibă succes şi ei. Contez pe tine să le reaminteşti oamenilor că s-au născut geniali. Şi că lucrurile pe care şi le-au spus singuri, despre ceea ce nu pot face şi ceea ce nu pot fi, sunt pur şi simplu false. îi vei ajuta pe mulţi dacă le împărtăşeşti metoda de leadership pe care ţi-am demonstrat-o. Atâţia alţi semeni ai noştri *trebuie* să descopere filosofia

Liderului Fără Funcţie, Blake. Şi acum este categoric momentul pentru a face asta.

Am fost cu adevărat onorat să te întâlnesc. Sper că ţi-am fost de ajutor şi că mi-am îndeplinit promisiunea pe care i-am făcut-o minunatului tău tată, acum atât de mulţi ani, de a te susţine. Am fost întotdeauna convins că dacă voi reuşi să fac puţin mai bună fie şi viaţa unei singure persoane, atunci viaţa mea va fi meritat să fie trăită. îţi mulţumesc pentru că mi-ai oferit această şansă.

îţi doresc tot binele, tânărul meu prieten. Să ai visuri îndrăzneţe. Să ai o viaţă frumoasă. Şi până la ultima ta suflare, fii Lider Fără Titlu.

Cu mult drag,
Tommy

P.S. Porsche-ul este al tău începând de azi. Distrează-te!

In pachet am găsit cheile maşinii. Am înţeles imediat ce făcuse Tommy, într-un ultim gest de afecţiune şi de încurajare. îmi dăruise maşina lui. Şi îmi îndeplinise unul dintre visuri. Eram mai mult decât emoţionat.

Nu cred că mă voi putea revanşa vreodată faţă de Tommy şi de cei patru profesori pentru ceea ce au făcut pentru mine. Cariera mea a devenit un şir de succese uimitoare, iar viaţa mea s-a transformat şi a devenit mai mult decât aş fi putut spera în cele mai frumoase visuri. încă mi-e dor de el. Dar simt că am omagiat viaţa lui Tommy, făcând-o cunoscută prin cartea de faţă.

Mi-am respectat promisiunea pe care i-am făcut-o lui Tommy, în ziua în care l-am cunoscut, atunci când am fost de acord să popularizez extraordinara filosofie a Liderului Fără Funcţie, astfel încât să o cunoască cât mai mulţi oameni posibil. Am scris această carte pentru a-i înregistra cuvintele şi a vă oferi aceleaşi învăţături pe care Tommy şi cei patru profesori minunaţi mi le-au oferit mie, în ziua petrecută împreună. Nu vă cer decât ca şi dumneavoastră să transmiteţi mai departe acest mesaj cât mai multor oameni. Astfel, vă veţi aduce propria contribuţie, inspirându-vă colegii de echipă, construind organizaţii mai performante, făurind o lume mai bună. Şi veţi ajunge la sfârşitul vieţii, ştiind că v-aţi valorificat întregul potenţial

de leadership cu care v-aţi născut şi că în acest timp aţi schimbat nenumărate vieţi. *Iar ultima zi din viaţa dumneavoastră va fi şi cea mai bună.* Antropologul Margaret Mead nota odată: „Să nu vă îndoiţi că un mic grup de oameni interesaţi de binele general şi dedicaţi pot schimba lumea. De fapt, niciodată nu s-a întâmplat altfel.” Cât de adevărat!

Resurse pentru a deveni Lider Fără Funcție

»

Acum, după ce aţi citit *Lider Fără Funcţie,* aveţi în faţă o opţiune esenţială: să începeţi să integraţi filosofia Liderului Fără Funcţie în modul dumneavoastră de viaţă, sau să nu faceţi nimic şi transformările vor fi zero. Pentru a vă ajuta să obţineţi rezultate reale şi de durată, vă recomandăm să consultaţi resursele de mai jos, în următoarele 24 de ore:

www.theleaderwhohadnotitle.com

- program audio gratuit, care vă ajută să implementaţi rapid ideile prezentate în această carte
- instrumente de evaluare *Lead Without a Title*
- cod de comportament *Lead Without a Title*
- carte cadou *Lead Without a Title*
- înscrieți-vă în grupul online *Lead Without a Title*

www.robinsharma.com

O gamă completă de resurse de leadership organizational şi personal, disponibile la adresa robinsharma.com, inclusiv programe audio, podcast-uri, articole şi blogul lui Robin Sharma. Tot aici puteţi găsi şi detalii privind programarea unei conferinţe pe tema *Lider Fără Funcţie,* în prezentarea lui Robin.

Twitter

Urmăriţi-1 pe Robin pe Twitter: **www.twitter.com/_robin_sharma**

Facebook

Vizitaţi profilul lui Robin pe Facebook, pentru a afla mai multe despre călătoriile sale, conferinţele susţinute şi comunitatea sa:
www.facebook.com/theofficialrobinsharmapage

Avem nevoie de ajutorul dumneavoastră

Dacă lectura cărţii *Lider Fără Funcţie* v-a inspirat şi dacă doriţi să-i ajutaţi şi pe alţii să-şi manifeste aptitudinile naturale de lideri, iată câţiva paşi pe care îi puteţi face imediat, pentru o lume mai bună:

■ Oferiţi cartea *Lider Fără Funcţie* colegilor, prietenilor, membrilor familiei şi chiar necunoscuţilor. Vor afla că s-au născut ca să fie lideri în tot ceea ce fac şi ca să aibă o viaţă împlinită.

■ Comunicaţi-vă opinia privind această carte pe Twitter, Facebook şi pe alte site-uri pe care le vizitaţi. Dacă aveţi propriul website, puteţi face schimb de idei privind cartea Lider Fără Funcţie, sau puteţi posta o recenzie a acesteia.

■ Dacă sunteţi om de afaceri sau manager - şi chiar dacă nu sunteţi - puteţi investi în câteva exemplare ale acestei cărţi, astfel încât toţi colegii de muncă să poată deveni Lideri Fără Funcţie şi mari performeri.

■ Cereţi ziarului sau postului de radio local, sau altor canale mass-media online, să difuzeze interviuri cu autorul, prin care acesta să arate cum oricine poate demonstra leadership pe plan profesional şi personal, creând astfel o lume mai bună.

Vizitați www.theleaderwhohadnotitle.com și înscrieți-vă în grupul Lead Without a Title, chiar astăzi!

Resurse pentru veteranii de război

960vets.com este un site destinat veteranilor americani care sunt gata să treacă cu succes de la viaţa militară la cea civilă. Accesând această adresă, veţi primi consiliere şi sprijin în intimitatea propriului cămin, 24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână, 365 de zile pe an. Puteţi primi acum tot ajutorul de care aveţi nevoie pentru a vă face o viaţă cât mai bună, oricând vă este necesar şi atâta timp cât vă este necesar, în condiţii de completă confidenţialitate.

■ 960vets.com vă oferă, dumneavoastră şi familiilor dumneavoastră:

■ Consiliere video zilnică, pe diverse teme, de la sindromul stresului post-traumatic şi efectele războiului, până la opinia experţilor, pentru reconstruirea relaţiilor, gestionarea sentimentului de revoltă, menţinerea sănătăţii şi succesul la locul de muncă.

■ Sprijinul altor veterani prin comunitatea online 960vets.com.

■ Resurse utile pentru a vă ajuta să vă valorificaţi la maximum potenţialul, la locul de muncă şi în viaţă.

Vizitați 960vets.com chiar astăzi!

înființați o organizație a Liderilor Fără Funcție

i

■ Ajutaţi-i pe fiecare dintre membrii organizaţiei dumneavoastră să devină Lider Fără Funcţie, astfel încât cu toţii să vă bucuraţi de succes în această epocă dificilă. Volumul *Lider Fără Funcţie* este disponibil la un preţ special, pentru comenzi en-gros plasate de companii, universităţi, şcoli, guverne, organizaţii non-profit şi grupuri comunitare. Este cadoul ideal, care-i va inspira pe cititori să îşi dezvolte potenţialul de leadership şi să facă faţă schimbărilor cu succes.

■ Pentru a programa o conferinţă pe tema *Lider Fără Funcţie,* prezentată de Robin Sharma sau de unul dintre experţii săi acreditaţi, vă rugăm contactaţi Sharma Leadership Informational Inc. pe adresa **www.robinsharma.com.**

Despre autor

Robin Sharma este unul dintre cei mai reputaţi experţi de leadership personal şi organizaţional din lume. Este fondatorul Sharma Leadership International Inc., o firmă de consultanţă de anvergură mondială, care ajută companiile să facă din angajaţii lor Lideri Fără Funcţie. între clienţii săi se numără multe dintre companiile aflate pe lista Fortune 500, ca Microsoft, IBM, GE, FedEx, BP, Nike, Unilever şi Kraft, şi organizaţii ca Universitatea Yale şi YPO. într-un sondaj de opinie independent privind cei mai buni experţi de leadership, Robin Sharma s-a clasat pe locul 2, la egalitate cu Jack Welch şi Rudy Giuliani.

Robin este şi cofondatorul 960vets.com, site de consultanţă destinat veteranilor de război americani pentru a-i ajuta să realizeze cu succes tranziţia de la viaţa militară la cea civilă. Cele nouă cărţi ale sale de leadership devenite bestseller-uri, între care şi cunoscutele volume *Ghidul împlinirii* şi *Călugărul care şi-a vândut Ferrari-ul,* s-au vândut în milioane de exemplare în peste şaptezeci de limbi, Robin devenind astfel unul dintre cei mai cunoscuţi autori din lume.

Filantrop dedicat, Sharma ajută copiii defavorizaţi să-şi dezvolte potenţialul de leadership, prin The Robin Sharma Foundation for Children.

Pentru informații suplimentare, vizitați robinsharma.com

Aprecieri la adresa cărţii
LIDER FĂRĂ FUNCŢIE

k

„Dacă doriţi să vă uimiţi clienţii, să fiţi un lider de excepţie şi să vă trăiţi viaţa din plin, cumpăraţi această carte."
- Darren Hardy, publicist, revista *SUCCESS*

„Citiţi această carte şi faceţi saltul până la nivelul performanţei, inovării şi influenţei extraordinare, pe plan personal şi profesional."
- Keith Ferrazzi, *New York Times,* autor al bestseller-ului *Never Eat Alone*

„De la călugări care îşi vând Ferrari-urile, la lideri fără funcţie, Robin Sharma ne surprinde întotdeauna cu o întorsătură neaşteptată. Ţineţi-vă bine şi savuraţi lectura!"
- Kevin Roberts, CEO, Saatchi & Saatchi

‚fider Fără Funcţie este o carte revoluţionară; citiţi-o şi pregătiţi-vă să începeţi o minunată viaţă nouă!"
- Mărci Shimoff, *New York Times,* autor al bestseller-ului *Happy for No Reason*

„Există mii de cărţi de leadership, dar nu aveţi cu adevărat nevoie decât de una. Şi anume de cartea de faţă."
- Matthew May, autor al *In Pursuit of Elegance,* editată de BusinessWeek "Best Innovation"

EDITURA cu sprijinul
^finmedia coface®

948452 000474